

**APERTURA DE UN ESTABLECIMIENTO PARA COMERCIALIZACIÓN Y
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS EN FRESCO EN LA LOCALIDAD DE
KENNEDY DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

PEDRO IGNACIO COTRINA MOLANO

EDWIN GUASCA CUBIDES

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA DE MERCADOS
BOGOTÁ D.C.**

2015.

**APERTURA DE UN ESTABLECIMIENTO PARA COMERCIALIZACIÓN Y
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS EN FRESCO EN LA LOCALIDAD DE
KENNEDY DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**PEDRO IGNACIO COTRINA MOLANO
EDWIN GUASCA CUBIDES**

Trabajo de grado para optar el título de Ingenieros de Mercados

Director

Dr. Hernando Abdú Salame

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA DE MERCADOS
BOGOTÁ D.C.**

2015.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	3
LISTADO DE ILUSTRACIONES.....	6
LISTADO DE TABLAS.....	7
LISTADO DE ANEXOS	8
1. OBJETIVOS.....	9
1.1. <i>Objetivo General</i>	<i>9</i>
1.2. <i>Objetivos Específicos</i>	<i>9</i>
2. JUSTIFICACIÓN	10
3. MARCO REFERENCIAL.....	12
3.1. <i>MARCO TEÓRICO.....</i>	<i>12</i>
3.1.1. La competitividad en algunas de las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de carnes rojas en la ciudad de Bogotá	12
3.1.2. Estructura de la cadena bovina colombiana.....	13
3.2. <i>MARCO CONTEXTUAL</i>	<i>17</i>
3.2.1. <i>Condiciones de la localidad de Kennedy</i>	<i>17</i>
3.2.1.1. Reseña localidad de Kennedy	17
3.2.1.2. División Geográfica y Política	19
3.2.1.3. Unidades de planeamiento zonal – UPZ.....	20
3.2.1.4. Clasificación de UPZ Kennedy.....	21
3.2.1.5. UPZ – Castilla	22
3.2.1.6. Aspecto demográfico de la localidad de Kennedy.....	23
3.3. <i>MARCO HISTÓRICO</i>	<i>24</i>
4. MARCO CONCEPTUAL.....	31
4.1. <i>Comercialización de carne</i>	<i>31</i>
5. MARCO LEGAL	41
6. MARCO METODOLÓGICO	46
6.1. <i>INVESTIGACIÓN</i>	<i>46</i>
6.1.1. Investigación de Mercados	46
6.1.2. Técnicas e instrumentos de investigación	46
6.1.3. Diseño de Investigación	47
6.1.4. Población.....	79
6.1.5. Muestra.....	80

6.1.6.	Análisis de la Competencia	81
7.	PROPUESTA ESTRATÉGICA	109
7.1.	Concepto de Negocio	109
7.2.	Concepto de Servicio.....	109
7.3.	Concepto de Producto.....	112
8.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	114
8.1.	Razón social y logotipo	114
8.2.	¿Quiénes somos?.....	115
8.3.	Misión	116
8.4.	Visión	116
8.5.	Valores	116
8.6.	Estructura organizacional de distribuidora de carnes santa helena	119
9.	ESCENARIOS DEL MERCADO.....	124
9.1.	Situación Optimista.....	124
9.2.	Situación Estándar	125
9.3.	Situación Pesimista	125
10.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	127
10.1.	DOFA.....	127
10.2.	Estrategias de marketing y requisitos de diseño del punto de venta:.....	128
11.	ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD.....	138
11.1.	La publicidad del Producto.....	138
11.2.	La Publicidad Institucional.....	139
11.3.	Promociones.....	140
11.4.	Plan de Marketing.....	140
11.5.	Canales de Distribución.....	143
11.6.	Proceso del servicio	143
12.	ESTUDIO TÉCNICO	145
12.1.	Tamaño de la empresa	145
12.2.	Costos Administrativos.....	145
13.	ESTUDIO LEGAL	147
13.1.	Tipo de empresa.....	147

13.2.	<i>¿Cómo se constituye una SAS?</i>	149
14.	CONCLUSIONES	151
15.	RECOMENDACIONES	153
16.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Tabulación pregunta No. 1 - Encuestas realizadas a los posibles competidores	85
Ilustración 2 - Tabulación pregunta No. 2 - Encuestas realizadas a los posibles competidores	87
Ilustración 3 - Tabulación pregunta No. 3 - Encuestas realizadas a los posibles competidores	88
Ilustración 4 - Tabulación pregunta No. 4 - Encuestas realizadas a los posibles competidores	89
Ilustración 5 - Tabulación pregunta No. 5 - Encuestas realizadas a los posibles competidores	90
Ilustración 6 - Tabulación pregunta No. 6 - Encuestas realizadas a los posibles competidores	91
Ilustración 7 Tabulación pregunta No.7 - Encuestas realizadas a los posibles competidores.....	93
Ilustración 8 Tabulación pregunta No. 1 - Investigación al posible consumidor final	94
Ilustración 9 Tabulación pregunta No. 1 - Investigación al posible consumidor final	95
Ilustración 10 Tabulación pregunta No. 1 - Investigación al posible consumidor final	96
Ilustración 11 Tabulación pregunta No. 1 - Investigación al posible consumidor final	97
Ilustración 12 Tabulación pregunta No. 1 - Investigación al posible consumidor final	98
Ilustración 13 Tabulación pregunta No. 2 - Investigación al posible consumidor final	99
Ilustración 14 Tabulación pregunta No. 3 - Investigación al posible consumidor final	100
Ilustración 15 Tabulación pregunta No. 4 - Investigación al posible consumidor final	101
Ilustración 16 Tabulación pregunta No. 4 - Investigación al posible consumidor final	102
Ilustración 17 Tabulación pregunta No. 4 - Investigación al posible consumidor final	103
Ilustración 18 Tabulación pregunta No. 5 - Investigación al posible consumidor final	104
Ilustración 19 Tabulación pregunta No. 6 - Investigación al posible consumidor final	105
Ilustración 20 Tabulación pregunta No. 7 - Investigación al posible consumidor final	106
Ilustración 21 Tabulación pregunta No. 8 - Investigación al posible consumidor final	107
Ilustración 22 Tabulación pregunta No. 9 - Investigación al posible consumidor final	108
Ilustración 23 - Logotipo – Distribuidora de Carnes Santa Helena	115
Ilustración 24 - Organigrama - Distribuidora de Carnes Santa Helena.....	119
Ilustración 25 - Distribución Espacial 1 Local - Distribuidora de Carnes Santa Helena	135
Ilustración 26 - Distribución Espacial 2 Local - Distribuidora de Carnes Santa Helena	135
Ilustración 27 Volante 1 Vista Frontal - Distribuidora de Carnes Santa Helena	136
Ilustración 28 Volante 1 Vista Posterior - Distribuidora de Carnes Santa Helena.....	137
Ilustración 29 Imán para nevera - Distribuidora de Carnes Santa Helena	137
Ilustración 30 - Canal de Distribución - Distribuidora de Carnes Santa Helena.....	143

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Ilustración escenario optimista	124
Tabla 2 Ilustración escenario estándar	125
Tabla 3 Ilustración escenario pesimista	126
Tabla 4 DOFA	127
Tabla 5 - Plan de Marketing	142
Tabla 6 - Proceso del Servicio	144
Tabla 7 - Costos Administrativos	146

LISTADO DE ANEXOS

Anexo No. 1	Encuesta a establecimientos similares
Anexo No. 2	Encuesta a Consumidores
Anexo No. 3.....	Modelo Matemático
Anexo No. 4	Catálogo de Premios

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo General

Desarrollar una idea de negocio llevada a la realidad, un negocio que sea rentable y de crecimiento continuo y sostenible mediante la implementación de estrategias aplicadas al comportamiento del mercado para beneficio de los socios y del cliente.

1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar las necesidades de los clientes en cuanto a los establecimientos de comercialización de carnes, investigando las zonas adecuadas donde se concentra la mayor parte del perfil idóneo para ser cliente potencial de la idea de negocio propuesta.
- ✓ Realizar modelos matemáticos bajo tres escenarios; el pesimista, el estándar y el optimista para tener una idea del comportamiento del mercado e identificar las debilidades y oportunidades en estos entornos.
- ✓ Implementar estrategias enfocadas a la fidelización y post compra del cliente.

2. JUSTIFICACIÓN

Como se sabe, existe evidencia internacional que relaciona de manera directa los altos niveles de desarrollo en un país con altos niveles de emprendimiento innovador en sus economías, teniendo en cuenta esta premisa por medio de este trabajo queremos buscar la manera de exponer lo que para nosotros como autores es una idea de negocio que si bien no goza de una composición basta de innovación si busca o pretende generar un nuevo ambiente en un negocio muy tradicional que hace parte importante de la economía y del diario vivir de muchos de los hogares colombianos queriendo adicionar como ingrediente fundamental el aumento de la competitividad en el sector por medio de la implementación de nuevas ideas y de otras no tan nuevas pero si olvidadas por los protagonistas actuales del mercado.

Dentro de la idea de negocio sabemos que nuestro papel es apenas un pequeño eslabón dentro de la larga cadena de la industria cárnica bovina en el país, en el que el gobierno y los gremios que representan el sector demandan el establecimiento de mayor apoyo que sirva para consolidar la ganadería colombiana frente a otros competidores en el continente como Uruguay, Argentina y Brasil.

Distribuidora de Carnes Santa Helena nace de la necesidad de ofrecer a los clientes de mercados tradicionales de productos cárnicos en la ciudad de Bogotá una alternativa que supere ampliamente sus expectativas y genere confianza y un nivel de recompra que sea sostenible en el tiempo y que permita generar utilidades a sus propietarios, buscamos también ser una fuente de

empleo que brinde beneficios adicionales a sus colaboradores con el fin de despertar en ellos un alto nivel de compromiso hacia la empresa.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1. La competitividad en algunas de las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de carnes rojas en la ciudad de Bogotá

Como se conoce las empresas compiten para ser mejores en el mercado algunas con posibilidades de fortalecerse para ser competitivos internacionalmente o simplemente para obtener muchas más participación en el mercado nacional.

Las PYMES comercializadoras de carne son un sustento alimenticio para los hogares colombianos, pero aún no se encuentran en la capacidad ni con la infraestructura adecuada para internacionalizarse ya que se considera un negocio tradicional y con su mercado netamente nacional.

El gremio ganadero en Colombia influye en gran parte del desarrollo del sector cárnico en Colombia ya que depende de la relación entre el ganadero, el intermediario y el comerciante para determinar la oferta de carne roja en el mercado convirtiéndose en esta relación uno de los eslabones para que las PYMES desarrolles estrategias de crecimiento a corto mediano y largo plazo.

Otras de las variables que influye en el mercado para el desarrollo constante de las carnes rojas en Colombia es el precio, debido a que la alta competitividad y las afectaciones de la oferta por parte del gremio ganadero hacen que una de las principales atracciones de los comerciantes para atraer clientes sea el sube y baja de los precios del producto dejando a un lado el avance tecnológico aplicable al producto como los cortes, el empaque al vacío, la presentación del producto entre otros, demostrando de esta manera que en Colombia aún seguimos tratando el mercado cárnico en un negocio tradicional.

A pesar que en Colombia se considera que hay talento humano capacitado para fortalecer e implementar estrategia que lleven al desarrollo de las comercializadoras de carne, aun este sector no brinda la facilidad de dar la oportunidad de que intervengan conocimientos que puedan llevar al crecimiento del negocio, en la actualidad la mayoría de los comerciantes consideran que lo único que se debe saber del negocio para ser competitivos es tener una experiencia en el sector, un capital de trabajo, un buen precio, una buena relación con los proveedores y rendimiento del producto, no obstante dejan a un lado que se puede fortalecer la empresa si se aplicaran conocimiento del tema en cuanto a empaque, almacenamiento, control de inventarios, distribución que pueden facilitar a la competitividad y al desarrollo nacional y porque no internacionalmente. (Nubia & Pérez Martinez , 2000)

3.1.2. Estructura de la cadena bovina colombiana

La cadena inicia con los productores primarios, cuya actividad es la producción de ganado gordo en fincas distribuidas en gran parte del territorio nacional, y con diversos niveles de adopción tecnológica en el manejo de su sistema productivo.

El eslabón de los comercializadores de ganado en pie (gordo y flaco), incluye como principales actores a las subastas, en donde se transa en mayor medida ganado flaco, y a los acopiadores, comisionistas y colocadores, involucrados en la comercialización del ganado gordo, quienes compran los animales al productor primario e inician, generalmente, el proceso de distribución mayorista de carne.

Las plantas de beneficio y desposte, también denominadas frigoríficos o frigo - mataderos segmentadas por el origen de su propiedad en públicas y privadas, lo cual refleja a su vez el grado de capacidad y adopción tecnológica, actúan como prestadoras del servicio de beneficio de ganado a los eslabones anteriores. Este constituye el sacrificio de los animales, la separación de las partes comestibles (carne en canal y vísceras) y no comestibles (pieles, sebo, y otros sub productos) y el desarrollo de labores de higienización y procesos térmicos básicos.

En la distribución de carne para el mercado nacional participan, como mayoristas, las carnicerías especializadas y colocadores. Las primeras abastecen a restaurantes o casinos, supermercados y almacenes de cadena, y los segundos proveen principalmente a los expendios tradicionales y a la gran industria. Los distribuidores minoristas abastecen a los hogares.

Para entender el mercado externo operan los traders, cuya función es conectar a compradores y vendedores en diferentes países. Su estructura interna también tiene mayoristas y minoristas y, teniendo en cuenta los productos priorizados, su función es relevante en los mercados que demandan cortes finos y carnes asociadas a la connotación de naturalidad. (Santana D., y otros, 2009)

Según los autores (Santana D., y otros, 2009) en el primer aparte se contemplan las fases de comercialización del mercado cárnico bovino en Colombia, de cómo se comporta el producto antes de que llegue a cada plato del consumidor final, inicia desde la comercialización del ganado en pie; que como el mismo autor lo dice hay varios escenarios en los cuales se puede comercializar, desde una feria ganadera hasta una subasta, posterior a esto es llevado a establecimientos certificados y autorizados para desposte de carne, este se hace separando lo comestible de lo no aprovechable para la alimentación como los huesos, cueros y viseras. El producto se puede conseguir en puntos tradicionales como lo son las famas y también en almacenas de cadena, dependiendo del perfil del consumidor, y de esta forma es la venta realizada, las familias de estratos 2 y 3 compran la carne en establecimientos tradicionales porque es la forma de compra que siempre han realizado, mientras que los estratos más altos buscan este tipo de alimentos en puntos ubicados en almacenes de cadena, debido a que éstos tratan y segmentan mejor las porciones de carne.

Los autores (Santana D., y otros, 2009), mencionan; “El gusto por la carne en los hogares colombianos no es algo novedoso, desde siglos atrás nuestras costumbres transmitidas por nuestros antepasados es consumir proteínas para una buena salud y que mejor manera de hacerlo

que consumiendo carne”, nuestra opinión frente a esto es que a medida que va pasando el tiempo hay un segmento en el mercado que está creciendo y que puede ser una amenaza para las comercializadoras de carne, este grupo son los vegetarianos, si las comercializadoras cárnicas no innovan en sacar productos para este nicho se puede convertir en un problema de gravedad, no llevando a la quiebra un negocio cárnico porque aún hay un buen grupo de consumidores pero sí en perder gran parte de la tajada del mercado por el crecimiento de los vegetarianos en Colombia.

Uno de los problemas que los autores mencionan y en los que se está a favor de él es en el problema que viene causando el consumo de carnes para la salud del cuerpo humano, muchas personas dejan de consumir carnes rojas por que las prohíbe el médico o simplemente las dejan de consumir por riesgo a sufrir alzas en el nivel de ácido úrico en su cuerpo. Es acá donde un producto sobresale en el consumo de los hogares; el pollo, este alimento es altamente consumido por personas que están afectadas por las carnes rojas, adicional que es un producto de un buen gusto por los colombianos por la fácil preparación y porque es el producto más exequible de pedir en medios diferentes como la compra presencial o como los domicilios, es el producto directamente más competitivo de las carnes rojas.

La distribución de la carne en Colombia se realiza de la siguiente manera, el 75% es consumido en los hogares colombianos sin ningún proceso, el 8% es exportado con altos estándares de calidad, el 5% es tratado para embutidos y procesados, y el 12% en restaurantes. Lo que consideramos es que se puede explotar el mercado exterior y aportar para que el indicador de exportación crezca, mediante carnes naturales y con procesos estandarizados para ser altamente

competitivos en el exterior. Mientras que el mercado de los hogares colombianos lo podemos mantener y fidelizar, esto mediante la calidad de servicio en el punto de venta y el ofrecimiento de nuevos cortes, algo que aún no se presenta en muchos puntos de venta es asesorar al cliente por medio de cortes para que éste esté satisfecho con el producto que se lleva para consumir. Estamos de acuerdo con el autor que no se le puede subir al precio a la carne pues sería un aliciente para que el cliente buscara otra alternativa para conseguir proteínas y alimentarse, se debe aumentar el uso de tecnología en los procesos de preventa, eso hay que hacerlo para ser competitivos en el mercado y adicionalmente rentables que es lo que cualquier inversionista quiere un negocio eficaz. (Santana D., y otros, 2009)

3.2. MARCO CONTEXTUAL

3.2.1. Condiciones de la localidad de Kennedy

3.2.1.1. Reseña localidad de Kennedy

HISTORIA: Inicialmente, Techo pertenecía al cacique techitina y a la comunidad indígena, que posteriormente fue despojada de su tierra. El terreno paso entonces a manos del en comendadero; Juan Ruiz de Orejuela y luego, en 1608, a los jesuitas. Aunque no hay claridad sobre el momento en que las tierras fueron tomadas por particulares, lo cierto es que años después apareció como propietaria doña María Arias de Ugarte, quien al morir heredó la finca a las monjas de Santa Clara. La finca fue posteriormente dividida en dos partes; la parte sur conservó el nombre de Techo y la

parte norte recibió el de Rosario, debido a que fue adquirida por el Colegio Mayor de nuestra Señora del Rosario, en 1652.

En 1726, Techo fue vendida al Capitán Juan de Ortega, quien la traspasó al jesuita Francisco Castaño, rector del Real Colegio Mayor y Seminario de San Bartolomé, hacia 1729. En 1736, el padre José de Rojas adquirió para este colegio la parte del Rosario, y así unificó nuevamente la finca inicial. En 1767, los jesuitas fueron expulsados y se embargó la propiedad, la cual fue dividida nuevamente. Una parte fue a parar a manos del Virreinato y la otra, llamada Rosario, a José A. Doncel, quien le cambió el nombre por El Tintal.

El Tintal cambió de dueños reiteradamente hasta 1823, cuando fue adquirida por José Antonio Sánchez, quien la dividió entre sus hijos Gabriel y Pío. La parte del nordeste conservó el nombre y a la del sureste la llamó Tintalito. Esta última fue fraccionada posteriormente, adquiriendo como nuevo nombre El Juncal, y luego Hacienda los Pantanos. Por su parte, Techo, que en 1861 había pasado a manos del gobierno con la desamortización de los bienes eclesiásticos, fue vendida a Avianca y al consorcio de Cervecería Bavaria.

La Chamicera, otra hacienda que también hace parte del actual Kennedy, colindaba hasta principios del siglo pasado con Techo y El Tintal y llegaba hasta puente Aranda. En ese entonces pertenecía a Manuel Montes y a Jorge Lozano de Peralta, quienes posteriormente la perdieron en pleito. En 1774, la hacienda fue a parar a manos de

Miguel de Ribas y su hermano, quienes la ampliaron con parte de La Estanzuela y parte de Techo y la extendieron hasta el río Fucha.

La hacienda paso a manos de Eusebio Umaña durante la época de la pacificación española o reconquista. A la muerte de Umaña, sus dos hijos dividieron la hacienda en dos partes, una de ellas continuó con el nombre de La Chamicera y se dividió en Santa Inés, Santa Helena y el Porvenir. La otra parte tomó el nombre de San Isidro e igualmente fue fraccionada. En estas haciendas se desarrolló posteriormente lo que hoy se conoce como Ciudad Kennedy. (Planeación, 2009)

3.2.1.2. División Geográfica y Política

La localidad de Kennedy se ubica en el sector sur occidente de la ciudad y limita, al norte, con la localidad de Fontibón, al sur, con las localidades de Bosa y Teusaquillo, al oriente, con el municipio de Mosquera, y al occidente, con la localidad de Puente Aranda.

Kennedy tiene una extensión total de 3.859 ha, de las cuales 389 están clasificadas como suelo protegido. La localidad de Kennedy no Presenta suelo rural.

La localidad de Kennedy presenta un territorio plano conformado por depósitos aluviales del río Bogotá en su costado accidental, el río Fucha ubicado en su costado norte y el río Tunjuelito por su costado sur; presentando varios humedales

como La Vaca, El Burro y Techo. El humedal El Burro está localizado en la parte occidental y se extiende desde el barrio el Rincón de los Ángeles hasta el costado occidental de la Avenida Ciudad de Cali. Actualmente, se establecen rellenos ilegales y se depositan escombros que poco a poco disminuyen su extensión. (Planeación, 2009)

3.2.1.3. Unidades de planeamiento zonal – UPZ

Kennedy tiene doce UPZ, de las cuales son de tipo residencial consolidado, tres de tipo 1 residencial de urbanización incompleta, dos son tipo desarrollo, una es tipo predominante dotacional, una es tipo de predominio industrial y una es tipo de centralidad urbana.

Al año 2008, Kennedy tenía un total de 426 barrios con una superficie de 3.558 hectáreas, las UPZ Castilla y Timiza concentran la mayor cantidad de barrios con 74, cada una; seguida por Patio Bonito y Carvajal que registran 50 y 49, respectivamente. Kennedy Central figura con 42 y Américas con 40.

La UPZ Castilla se ubica en la zona norte de la localidad, contra el río Fucha; es la más extensa UPZ de Kennedy, con una superficie de 504 hectáreas. Esta UPZ limita al norte con el río Fucha; al oriente con la avenida Boyacá (carrera 73); al sur con las avenida las Américas (calle 6) y al occidente con la avenida Dagoberto Mejía, futura avenida Manuel Cepeda. (Planeación, 2009)

3.2.1.4. Clasificación de UPZ Kennedy

- Américas: Esta UPZ concentra el 65,8% del total de su población (84.584 habitantes) en el estrato medio-bajo, el 25,0% en el estrato bajo, el 7,9% en el estrato medio y el 1,4% corresponde a población sin estratificar.
- Carvajal: el 66.1% de los habitantes de Carvajal se encuentran en el estrato medio – bajo, el 31.3% en el estrato bajo y el 2,5% sin estratificar.
- Castilla: UPZ que tiene 125.411 habitantes de los cuales el 61,2% se ubican en el estrato medio – bajo, el 38,0% en el bajo, estratos que agrupan el 99,2% del total de la unidad de planeamiento.
- Kennedy Central: de 96.282 habitantes localizados en esta UPZ, el 98% se ubican en el medio – bajo, el restante 2,0% corresponde a población sin clasificar.
- Timiza: el 60.4 de habitantes de esta UPZ se encuentran en el estrato medio – bajo y el 38,6% en bajo. Resultados que equivalen al 99% del total de personas en la UPZ de Timiza (147.298).
- Tintal Norte: de 29.348 personas que habitan en esta UPZ, el 86,3% se ubican en el estrato bajo, seguido del 12,8% en estrato bajo – bajo.

- Calandaima: esta UPZ concentra el 99.4% del total de su población (68.328 habitantes) en el estrato bajo y el 0.6% corresponde a población sin estratificar.
- Corabastos: el 99,2% de los habitantes de Corabastos se encuentran en el estrato bajo y el 0,8% sin clasificar, representando en su conjunto el total de la población (69.277 personas).
- Gran Britalia: UPZ que tiene 70.904 habitantes de los cuales el 97.7% se ubican en el estrato bajo, el 2.3% corresponde a población sin estratificar y el 0.1% en estrato medio – bajo.
- Patio Bonito: de 174.145 habitantes localizados en esta UPZ, el 88,1% se ubican en el estrato bajo, y el 7,8% en el bajo – bajo. Porcentajes que en conjunto corresponde al 95,9% del total de población de la UPZ.
- Las Margaritas: el 100% de la población de esta UPZ se ubica en el estrato bajo (14,786 personas).
- Bavaria: de 20.993 personas que habitan en esta UPZ, el 93,1% se ubican en el estrato medio – bajo y el restante 6,9% corresponde a población sin estratificar. (Planeación, 2009)

3.2.1.5. UPZ – Castilla

La UPZ Castilla se clasifica como un sector residencial consolidado de estrato 0, 2 y 3. A pesar de ello la UPZ presenta un sector consolidado (entre la avenida Boyacá y la Avenida Agoberto Mejía) y otro proceso de consolidación que desarrolla usos de vivienda con actividad económica y algunas industrias (entre la Avenida Agoberto Mejía y la Avenida Ciudad de Cali). También alberga los humedales de Techo, El Burro, así como el parque zonal Castilla y el corredor ecológico Ronda del Río Fucha. Esta UPZ está influenciada por la centralidad Corabastos. La UPZ está conformada por diecinueve sectores normativos, de los cuales se han identificado doce sectores con vocación residencial, tres industriales, dos urbanos integrales, un sector de comercio y servicio y uno dotacional. (Planeación, 2009)

3.2.1.6. Aspecto demográfico de la localidad de Kennedy

- Por Sexo: la población para el 2009 era de 7.259.597 personas y la de Kennedy es de 997.963, que representan el 13,7% de los habitantes del distrito capital, de acuerdo a las proyecciones de población del Censo general 2005.
- Por edad: Entre 2005 y 2015 la población de la localidad pierde participación, con el respecto al total Bogotá. En el año 2015 representará 13,6%, la posible explicación de esta pérdida de participación puede estar asociada a la baja tasa de fecundidad que presenta la localidad de tiempo atrás, inclusive por debajo del nivel de remplazo.

- Población en edad de trabajar: La población en edad de trabajar (PET) es una estimación de los recursos humanos potencialmente disponibles para vincular a las actividades productivas en un país o región. La determinación de las edades que conforman este grupo es variable en las diversas sociedades.
- Establecimientos económicos según actividad: De los 39.880 establecimientos económicos censados en el 2005, en la localidad de Kennedy, el 10,6% se dedican a la industria, el 46,7% a comercio, el 31,6% a servicios y el 6,4% a otras actividades y el 0,3% estaban ocupados.
- Análisis por estrato social: La localidad de Kennedy tiene 997.694 habitantes, los cuales representan el 13,7% del total de la población de Bogotá. Por estrato socioeconómico se tiene que del total de habitantes en Kennedy para el 2009, el 55,7% se encuentran en el estrato bajo, el 40% en el nivel medio – bajo, el 1,9% clasificados sin estrato, el 1,7 en el bajo – bajo y el 0,7% en el medio.
(Planeación, 2009)

3.3. MARCO HISTÓRICO

Para establecer esta reseña histórica en lo que respecta a la comercialización de las carnes rojas frescas, es necesario tener en cuenta cómo se formó la producción ganadera en Colombia, pues la comercialización ha dependido directamente de ella.

El proceso de ocupación con ganado bovino que vivió América latina se remonta al periodo 1525 – 1535, cuando Rodrigo de Bastidas y Alonso Luis de Lugo, introdujeron ganado por la costa Atlántica, dando origen al primer y más importante núcleo ganadero del país desde aquella época. (Nubia & Pérez Martinez , 2000)

La producción ganadera en el país se estableció a partir de la introducción de bovinos en los llanos venezolanos. Estos animales dieron origen a la ganadería de los Llanos Orientales, que prosperó rápidamente dadas las condiciones de las sabanas naturales, propias para la cría extensiva. Así se formaron los grandes hatos del Casanare y Arauca, cuya influencia se extendió hasta San Martín, Boyacá y los Santanderes.

El desplazamiento de ganado se sucedía de acuerdo con los fenómenos de sequía y humedad, de escasez y de abundancia de pasto, en regiones como la sabana de Bogotá, en donde se intentaron aclimatar razas de ganado europeo, productoras de carne y de leche entre ellos, el Duhram, el Holandés y el Normando.

Para principios de este siglo la venta de cueros y carne salada constituyó un factor de impulso a la ganadería; los ganados cimarrones, característicos de la época colonial temprana, fueron sometidos a un manejo más cuidadoso, incluida la marcación, sin que la extensión de la explotación variara sustancialmente.

Solo a partir de 1916 se empezó a generar en el país la idea de montar un frigorífico de exportación o <<Packing house>>, que le permitiera a Colombia competir con Argentina, líder

del comercio mundial de carnes desde los últimos años del siglo XIX. La construcción de tal establecimiento demoró hasta 1926, cuando el <<packing house>> de Coveñas estaba listo para iniciar operaciones. (Nubia & Pérez Martínez , 2000)

Para entonces las condiciones del mercado de carne eran bastante diferentes, pues había disminuido notablemente la demanda, factor que sumado a la mala calidad del producto, los bajos pesos de los animales, la alta edad de sacrificio y un reducido rendimiento de la carne dieron con intento de explotar carne en canal, al colocarla en franca desventaja frente a Argentina.

Dentro del proceso de transformaciones económicas y sociales que vivió el país durante la década de los años veinte, la ganadería se vio enfrentada a situaciones contradictorias. De un lado, la demanda de los centros urbanos y los frentes de obras públicas presionaron los precios del ganado hacia arriba, permitiendo una acumulación que se tradujo en la apertura y mejoramiento de las tierras. De otro lado, las modificaciones en la estructura del mercado de trabajo y las ulteriores presiones políticas y sociales por la propiedad de tierra, significaron un golpe duro a la estabilidad de la producción tradicional y el rechazo de los ganaderos a los cambios políticos.

La integración nacional, por medio de ferrocarriles, caminos y carreteras, e inclusive por vía aérea, significó una transformación fundamental en el discurrir económico y político del país.

El fenómeno observado desde épocas coloniales en relación con la función de la ganadería como ocupante de espacios geográficos, se vio incrementado, no reducido, con la expedición de leyes como la 200. Por su parte, el supuesto propósito de modernizar la estructura agraria se convirtió en lo contrario, pues, se cambiaron las tierras de cultivo (con un uso intenso de mano de obra), por pastizales cuya productividad era bien limitada. (Nubia & Pérez Martínez , 2000)

La ley 200 de 1936, de todas formas, se convirtió en la reglamentación de referencia para el estudio de las modificaciones de la legislación agraria durante el presente siglo, puesto que a partir de ésta se empezó a reconocer la existencia de una serie de conflictos en torno a la propiedad de la tierra, que todavía hoy se refleja en la actividad agropecuaria.

La expansión de la ganadería, produjo la consolidación de haciendas de gran tamaño que acumulaban entre 10 mil y 15 mil reses. Los grandes ganaderos se dedicaban a la ceba o al comercio de ganado. Al parecer, en los otros niveles de producción predominaban los pequeños y medianos propietarios. Esta separación entre actividades ganaderas todavía subsiste.

Dos cambios fundamentales se presentaron en la década de los treinta y comienzos de los cuarenta. El primero, la introducción a Colombia, de manera significativa y masiva, del ganado cebú, este fenómeno le dio un vuelco a la explotación ganadera de los climas cálidos, debido al excelente comportamiento productivo de los cruces del cebú con las razas criollas existentes en el país, y significó el cambio paulatino de la preferencia de los mayoristas y carniceros por este tipo de ganado, dejando de lado al Romosinuano que era, hasta la época, el preferido.

El segundo cambio lo generó la violencia partidista de los cuarenta, que contribuyó a acelerar el proceso de urbanización del país y terminó de descomponer las relaciones atrasadas de producción en el campo, proceso que se había iniciado en la segunda década del presente siglo. Se consolidó la apertura de nuevas fincas ganaderas por parte de campesinos migrantes, en el Bajo Cauca Antioqueño, a partir del descubrimiento de nuevos pozos petroleros se desarrolló la ganadería en el Magdalena Medio.

Por lo menos hasta comienzos de los años cincuenta, la ganadería se mantuvo dentro de unos parámetros técnicos bastante eficientes.

También en los años cincuenta, se construyeron entidades como el Banco Ganadero y los fondos Ganaderos, cuya contribución, con el respaldo crediticio, ha sido definitiva para el desarrollo de la actividad.

En 1950, con la aparición de la fiebre aftosa, el ganado y la carne no fueron aceptados en los países libres de la misma, con la cual las posibilidades de participar en el comercio mundial, se vieron aún más restringidas. Solo hasta la década de los sesenta y comienzos de los setenta, Colombia volvió a vivir un auge exportador a la comunidad Económica Europea, Venezuela, Perú y algunas islas antillanas.

Según Kalmanovitz, el periodo entre 1950 y 1978 se caracterizó por aumentos en la capacidad de carga por hectárea, mejoras en la rentabilidad de la inversión, valorización de tierras ocupadas por la ganadería, además, las exportaciones fortalecieron la demanda efectiva y presionaron el

alza de precios, el crédito incidió positivamente en la productividad del sector y la tecnología ganadera experimentó importantes cambios. (Nubia & Pérez Martínez , 2000)

Para los noventa, se dio mayor integración vertical del proceso productivo, así como la consolidación del ordeño, es un fenómeno asociado a una estructura de propiedad menos concentrada, tecnológicamente más eficiente y de mayor productividad, situación dada por mejores pastos, desarrollo en las estructuras del transporte y comunicaciones.

Sin embargo también se sufrió un fuerte impacto proveniente del conflicto social rural y sus manifestaciones de violencia e inseguridad: el boleteo, el secuestro y la extorsión fueron las principales formas de ataque por parte de la guerrilla; lo cual condujo a una crisis, que fue generalizada en las fincas ganaderas tradicionales.

La comercialización de ganado y carne, por su parte, conserva todavía muchas de las características de la época de la colonia y de los primeros tiempos de la República. De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, en la comercialización de ganado bovino y de la carne participan un gran número de intermediarios (comisionistas, colocadores, mayoristas, detallistas), cuyas transacciones generan dos mercados separados aunque mutuamente dependientes y ligados por el mecanismo de los precios: el mercado del ganado en pie y el mercado de la carne.

En el mercado de ganado en pie, el mecanismo básico para las transacciones lo constituyen las ferias ganaderas, que permiten la concentración de los animales, facilitando la formación de

precios y la distribución. Sin embargo, la comercialización de los mataderos en función de un consumo inmediato de carne fresca, obliga a que el ganado sea transportado en pie largas distancias, con medios de transporte inadecuados, lo cual produce pérdidas de peso y calidad en los animales, aumentando los costos.

De otra parte, la proliferación de mataderos que operan con mínimas condiciones de higiene, impide la obtención de economías de escala, atomiza la actividad de sacrificio y produce una gran subutilización de capacidad en los mataderos modernos.

En cuanto a la distribución urbana de la carne, debe señalarse que los establecimientos detallistas muestran una estructura de costos marcadamente ineficiente, comparada con la de los mayoristas, lo cual se traduce en altos márgenes de comercialización.

Esta ha sido una breve reseña de los orígenes de la producción y comercialización del ganado en Colombia, y los factores más relevantes que permitieron su consolidación en el desarrollo económico del país.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1. Comercialización de carne

En la actualidad en Colombia existen cuatro formas de comercialización de carne; la primera es la comercialización de carne de ganado en pie, la segunda es por medio de la industrialización o mataderos, la tercera es por medio de los canales de venta o puntos de venta y la última es por medio de la transformación del producto.

En cuanto a la comercialización del ganado en pie: Es una de las formas más antiguas que hay en el mercado de comprar carne, comúnmente intervienen el mayorista, el comisionista y los colaboradores, generalmente se realiza en una plaza de mercado o feria ganadera y la participación del comisionista tiene que ver con la relación directa con el ganadero, comúnmente tratan una negociación de palabra con el ganadero mientras que el comisionista consigue el cliente para el ganado en pie, por lo general el comisionista que le queda una ganancia hasta del 1% sobre la venta del ganado en pie es una de las personas con mayor habilidad para conseguir los clientes. La participación del Mayorista es diferente ya que este traza una negociación directa con el ganadero por lo general esta persona cierra negocios en ferias, subastas o directamente en la finca productora por lo general esta persona es la encargada de surtir a las grandes cadenas y tiene un mejor precio del ganado en pie al negociar directamente con el ganadero. La función principal de los colaboradores es negociar en ferias y después en frigoríficos para llevar el producto listo a los comerciantes mayoristas o minoristas, cuando se habla de mayoristas son mercados institucionales donde se generan grandes compras de carne por medio de contrato a

determinado tiempo, cuando se habla de minoritas son los negocios o famas de barrio para el consumo de los hogares colombianos.

En cuanto a la industria o mataderos: Este es el centro industrial avaluado para realizar la actividad de sacrificio de ganado para el consumo humano, a este punto llegan todos los animales para ser tratados y procesados para la distribución de comerciantes mayoristas y comerciantes minoristas.

En este sistema se puede manejar la venta de carne a canal o despostada que consiste en un proceso de separación de piezas del ganado completo lo que se conoce comúnmente como corte, donde se realiza esta labor son lugares adecuados que garantizan las condiciones sanitarias necesarias para que se venda el producto sin ningún empaque para el consumo de este. Este sistema es aplicado a nivel nacional es decir, compran carne en canal o despostada para ser distribuida en locales comerciales o puntos de venta, por lo general se compran cortes especiales que garantizan la rotación del producto para minimizar el riesgo de que algún corte no rote o no se venda y se genere un desperdicio que afecta a los ingresos del establecimiento.

En cuanto al canal de venta o punto de venta: Es el lugar donde se comercializa la carne para su posterior consumo, son establecimientos que tiene permiso otorgado para la comercialización, en la mayoría de los establecimientos realizan el surtido con carne al canal o en desposte para como se dijo anteriormente minimizar los desperdicios, comúnmente es un negocio familiar o micro empresarial, estos puntos cumplen un papel fundamental ya que provee de carne fresca a los hogares en diferentes lugares de la ciudad o regiones, pero también tiene un servicio de valor

agregado a las familias como los créditos a corto plazo, la diversidad de productos cárnicos y la venta de porciones en cantidades menores.

En cuanto a la transformación del producto, es toda la carne que se emplea para la venta en restaurantes, embutidos, enlatados entre otros. Son procesos innovadores que compiten por la calidad del producto, por brindarle al consumidor la oportunidad de consumir carnes altamente tratadas o en especial a su gusto (Espinal , y otros, 2006)

A continuación presentamos un glosario para nuestros lectores de términos usados dentro del sector cárnico:

Agroindustria: Actividad económica que comprende la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios, forestales y biológicos. Esta rama de industrias se divide en dos categorías, alimentaria y no alimentaria, la primera se encarga de la transformación de los productos de la agricultura, ganadería, riqueza forestal y pesca, en productos de elaboración para el consumo alimenticio, en esta transformación se incluyen los procesos de selección de calidad, clasificación (por tamaño), embalaje-empaque y almacenamiento de la producción agrícola, a pesar que no haya transformación en sí y también las transformaciones posteriores de los productos y subproductos obtenidos de la primera transformación de la materia prima agrícola.

Angus: (Aberdeen Angus) es una raza bovina, productora de carne, autóctona de Escocia.

Bufalinos: Mamífero parecido al toro, de cuerpo robusto, cuernos largos y gruesos muy juntos en la base y el pelo de color marrón o gris

Canal: Es el cuerpo del animal sacrificado, sangrado, desollado, eviscerado, sin cabeza ni extremidades. La canal es el producto primario; es un paso intermedio en la producción de carne, que es el producto terminado.

Carne Salada: Carne bañada en sal y puesta al sol para mayor conservación.

Carnes Rojas Frescas: Es aquel musculo esquelético de animales de especie bovina, porcina, caprina y ovina, sacrificados para el consumo humano y que suministran proteínas de origen animal para la nutrición de quien las consume. Para efectos de la presente investigación, solo se tendrá en cuenta la carne de origen bovino.

Para su comercialización la carne roja fresca debe tener cortes especiales, en Colombia el ICTA ha establecido un sistema único de clasificación de canales y corte de carne bovina que permite elevar los niveles de eficiencia, productividad y competitividad del sector.

Cebú: m. Mamífero artiodáctilo de aproximadamente 1, 50 m de altura, semejante al buey, pero con una o dos jorobas, que se emplea como animal de carga.

Cimarrones: adj. y s. [Animal] doméstico que se hace salvaje.

Comisionistas: com. Persona que vende productos y mercancías a cambio de una comisión en los beneficios.

Descomposición: f. Separación de las partes de un compuesto o un todo.

Deshuese: Separar la carne comestible de los huesos del animal.

Despostar: tr. amer. Descuartizar una res o un ave para aprovecharlo como alimento.

Detallistas: com. Comerciante que vende al por menor.

Embutidos: m. Tripa, principalmente de cerdo, rellena con carne picada u otras sustancias.

Faenado: Proceso ordenado sanitariamente para el sacrificio de un animal, con el objeto de obtener su carne en condiciones óptimas para el consumo humano. El faenamiento se debe llevar a cabo siguiendo las normas sanitarias que fije el establecimiento (matadero).

Fama: Establecimiento comercial que ofrece carnes de consumo al ser humano.

Fedegan: Federación Colombiana de Ganaderos, es una organización gremial sin ánimo de lucro, creada el 13 de diciembre de 1963 con sujeción al derecho privado colombiano y como decisión del IX Congreso Nacional de Ganaderos.

Fiebre Aftosa: Enfermedad infecciosa de origen vírico que afecta al ganado y se caracteriza por la aparición de pequeñas ampollas cutáneas en la boca y entre las pezuñas del animal.

Food Service: Servicio de alimentos: es el proceso de alimentos y bebidas (desde la compra de las materias primas para el servicio al cliente) fundamentalmente asociados con el despacho y la presentación de la comida.

Frigorífico: Electrodoméstico con forma de armario de una o más puertas que sirve para enfriar y conservar fríos alimentos y bebidas.

Fruver: Una empresa dedicada a la comercialización de frutas y hortalizas de origen Nacional y de importación.

Ganadero: m. y f. Persona que se dedica a la cría, explotación y comercio del ganado.

Ganado Bovino: Es aquel tipo de animal mamífero que está representado por un conjunto de vacas, bueyes y toros que son domesticados por el ser humano para su aprovechamiento y producción.

Ganado Flaco: Animal bovino de poco peso.

Grass Feed: Hierba RSS, pasto para alimentar al ganado para engorde orgánico.

Gremio: m. Corporación de personas del mismo oficio o profesión, regida por estatutos especiales.

Hato: Hacienda rural destinada a la cría de ganado.

Infectocontagiosa: adj. Se aplica a la enfermedad contagiosa que se transmite con facilidad.

Matadero: Es una instalación industrial estatal o privada en la cual se sacrifican animales de granja para su posterior procesamiento, almacenamiento y comercialización como carne u otra clase de productos de origen animal.

Mayoristas: Es un componente de la cadena de distribución, en que la empresa o el empresario, no se pone en contacto directo con los consumidores o usuarios finales de sus productos, sino que entrega esta tarea a un especialista. El mayorista es un intermediario entre el fabricante (o productor) y el usuario intermedio (minorista).

Microorganismos: son aquellos seres vivos más diminutos que únicamente pueden ser apreciados a través de un microscopio. En este extenso grupo podemos incluir a los virus, las bacterias, levaduras y mohos que pululan por el planeta tierra.

Ministerio De Salud: Es un ente regulador que determina normas y directrices en materia de temas de salud pública, asistencia social, población en riesgo y pobreza.

Mortalidad: Cantidad de personas que mueren en un lugar y en un período de tiempo determinados en relación con el total de la población.

Normas Haccp: Sistema que soporta mediante el análisis y control de los puntos críticos definidos, la performance de todos los procedimientos que impactan directa o indirectamente en el proceso y en el producto final.

Nutritivo: Que posee las sustancias o elementos necesarios para nutrir o alimentar.

Packing House: Empacado especial de alimentos tipo exportación.

Premium: Es un adjetivo que se utiliza para calificar a un servicio o un producto de características especiales, de calidad superior a la media. Lo habitual es que lo Premium sea un privilegio destinado a aquellos consumidores que pagan un monto adicional.

Prime Beef: Carne de res de primera categoría.

Prebiótico: Es un adjetivo que se aplica a ciertos microorganismos presentes en la flora intestinal. El término, de todos modos, no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Los prebióticos son bacterias que aportan beneficios para el organismo.

Procesos Estandarizados: Se conoce como actividad que se realiza de manera estándar o previamente establecida. El término estandarización proviene del término standard, aquel que

refiere a un modo o método establecido, aceptado y normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones.

Pymes: El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV.

Romosinuano: Es ganado criollo (ROMO), tuvo su origen en el Valle del río Sinú, departamento de Córdoba, Colombia; proviene de los bovinos introducidos a Santa Marta el 29 de julio de 1525 por Rodrigo de Bastidas de un grupo de 200 vacas y los reproductores suficientes para su reproducción y los introducidos por Alonso Luís de Lugo en el año 1542 y por apareamiento de estos animales surgieron el ganado Costeño con Cuernos y el Romosinuano.

Stock: Es un término de la lengua inglesa que, en nuestro idioma, refiere a la cantidad de bienes o productos que dispone una organización o un individuo en un determinado momento para el cumplimiento de ciertos objetivos.

Subasta: Venta pública en la que se adjudica una cosa, especialmente bienes o cosas de valor, a la persona que ofrece más dinero por ella.

Termoking: Es una caja cerrada que funciona como refrigerador, teniendo un motor de combustión interna independiente para este fin y es el que activa el compresor del aire acondicionado o equipo de refrigeración. Este equipo tiene una serie de dispositivos, de tal forma que el motor de combustión interna no está todo el tiempo trabajando, solo cuando se requiere,

pero mantiene la temperatura de refrigeración elegida durante mucho tiempo independientemente de si el motor está encendido o apagado.

Trader: Es aquella persona, física o jurídica, que realiza operaciones de compra-venta de todo tipo de activos (acciones, opciones, futuros, derivados, divisas) en cualquiera de los distintos mercados (acciones, derivados).

UPZ: Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ), son una subdivisión urbana de la ciudad de Bogotá, capital de Colombia. Su área es menor a la de las localidades, pero puede agrupar varios barrios en sí.

Wrap: Es una variante del taco o burrito que incluye rellenos típicos de sándwich envueltos en una tortilla, pita, lavash u otro pan plano blando. Los más populares son los rellenos de pollo, pero también los hay de carne de ternera.

5. MARCO LEGAL

Los siguientes aspectos son tenidos en cuenta para la conformación y creación de la empresa de distribución de productos cárnicos Santa Helena en la ciudad de Bogotá.

- ANTE CAMARA DE COMERCIO:

1. Verificar la disponibilidad del Nombre.
2. Diligenciar el formulario de Registro y Matricula.
3. Diligenciar el Anexo de Solicitud del NIT ante la DIAN. (También se puede hacer en la DIAN).
4. Pagar el Valor de Registro y Matricula.

- ANTE LA NOTARIA:

1. Escritura Pública. (Esta deberá ser presentada ante Cámara de Comercio en el momento del Registro)

Tener en Cuenta: Todo tipo de sociedad comercial, si tienen menos de 10 trabajadores o hasta 500 salarios mínimos de activos al momento de la constitución, no necesitan escritura pública para constituirse.

- ANTE LA DIAN:

1. Inscribir el RUT (Registro Único Tributario).
 2. Obtención del NIT (Número de Identificación Tributaria).
- ANTE LA SECRETARIA DE HACIENDA DE LA ALCALDÍA:
1. Registro de Industria y Comercio.
 2. Registro de Uso del Suelo, Condiciones Sanitarias y de Seguridad.

Los requisitos en materia de normatividad son una parte fundamental para establecer un nuevo negocio en la industria de alimentos, para la comercialización y distribución de carne se deben seguir unas normas que tiene que ver con aspectos de infraestructura, alistamiento, distribución y comercialización enmarcados en unas leyes y requisitos de sanidad.

Algunos aspectos importantes de esta legislación serán nombrados a continuación:

- El decreto 1500 de 2007 Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte,

comercialización, expendio, importación o exportación el cual establece el reglamento técnico a través del cual se crea el sistema oficial de inspección. Vigilancia y control de carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos destinados para el consumo humano.

- La resolución 072 de 2007 establece un manual de buenas prácticas de manejo para la producción y obtención de piel de ganado bovino y bufalino.
- La resolución 2905 de 2007 por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las especies bovina y bufalina destinados para el consumo humano y las disposiciones para su beneficio, desposte, almacenamiento, comercialización, expendio, transporte, importación o exportación establece un reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de la especie bovina y bufalina destinados para el consumo humano.
- La resolución 18119 de 2007 Por la cual se reglamentan los requisitos del Plan Gradual de Cumplimiento para las plantas de beneficio y desposte de bovinos y bufalinos y se establecen los procedimientos para los procesos de Inscripción, Autorización Sanitaria y Registro de estos establecimientos.en la cual se reglamentan los requisitos del plan gradual de cumplimiento para las plantas de beneficio y desposte de bovinos y bufalinos.

- El decreto 2278 de 1982 en el cual se reglamenta parcialmente el título V de la ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne.
- Ley 09 de 1979, artículo 2 del decreto ley 4107 de 2011, y el artículo 126 del decreto ley 019 de 2012, título II – condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos, capítulo I, dentro de las que resaltamos las siguientes:
 - Edificación e Instalaciones
 - Localización y accesos
 - Diseño y construcción
 - Abastecimiento de agua
 - Disposición de residuos líquidos
 - Disposición de residuos sólidos
 - Instalaciones sanitarias
- Artículo 7: Condiciones específicas de las áreas de elaboración. Las áreas de elaboración de los productos objeto de la presente resolución deben cumplir con los siguientes requisitos de diseño y construcción:
 - Pisos y drenajes
 - Paredes
 - Techos

- Ventanas y otras aberturas
 - Puertas:
 - Escaleras, elevadores y estructuras complementarias (rampas, plataformas):
 - Iluminación
 - Ventilación
-
- Capítulo II, Equipos y utensilios: Todas las superficies de contacto con el alimento deben cumplir con las resoluciones 683, 4142 y 4143 de 2012 o las normas que las modifiquen, adicionen o sustituyan.
 - Capítulo III, Personal manipulador de alimentos
 - Capítulo VII, Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de alimentos y materias primas para alimentos.
 - Capítulo IV, Inspección, vigilancia y control.

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1. INVESTIGACIÓN

6.1.1. Investigación de Mercados

Realizamos una investigación de mercados por medio de la cual buscamos identificar patrones o conductas de compra que nos permitan conocer de primera mano el mercado real y potencial al cual nos enfrentamos, con esta información realizamos un análisis estadístico que nos permitió tomar decisiones más acertadas sobre puntos en los que no teníamos completa claridad, (dinámica del sector, manejo de relaciones laborales en el sector, manejo de proveedores, manejo del producto post y pre compra, entre otras) .

6.1.2. Técnicas e instrumentos de investigación

Decidimos implementar una investigación de tipo DESCRIPTIVA puesto que consideramos que es la que más se acerca a lo que queremos saber ya que en síntesis buscamos explorar los gustos de los consumidores, los nichos de mercado para introducir nuevos productos, la aceptación hacia la sustitución de un producto por otro, las preferencias personales para escoger un establecimiento de compra de productos cárnicos y otros factores importantes a tener en cuenta.

- **Encuestas:** Estas se aplicaron en dos frentes de la siguiente manera; a nuestra muestra objetivo de estudio; en este caso a los consumidores que realizan sus compras de

productos cárnicos en la localidad de Kennedy en el barrio Castilla, como sabemos los consumidores son los actores que generan las necesidades y debemos estar siempre atentos y prestos para satisfacerlas, con el propósito de obtener sus opiniones acerca de la temática planteada, empleamos preguntas cerradas, y éstas se hicieron con base al conocimiento que puedan tener sobre productos cárnicos habituales de compra dentro de la canasta familiar de un hogar bogotano. Y el segundo frente es a los principales competidores que se ubican cerca a nuestra área de influencia (localidad de Kennedy en el barrio Castilla), por medio de esta encuesta buscamos definir cuáles son las variables para determinar el precio de los productos, las ventajas de comercializar en diferentes volúmenes, las amenazas que ellos perciben, influencias de los precios para los clientes, los picos de demanda que tienen y algunos factores externos que afectan a sus negocios.

- **Observación:** Realizamos visitas de campo a los diferentes competidores que se ubican en las zonas aledañas al sitio en el que queremos establecer nuestro punto de venta, como denominador común encontramos establecimientos de venta de productos cárnicos muy tradicionales en los que se observan varias falencias en cuanto a infraestructura, y servicio al cliente (desaseo, mal orden y exhibición de los productos, productos en malas condiciones, mal servicio de los vendedores hacia el cliente), que podemos aprovechar de manera positiva para beneficio de nuestro proyecto. (Anexo 1)

6.1.3. Diseño de Investigación

6.1.3.1. Análisis del Sector

6.1.3.1.1. Consumidores Finales

- **El consumo de carne bovina en los hogares colombianos:** De acuerdo con los resultados de Fedegan – CNC (2006), las famas son el principal sitio de compra de carne de los hogares colombianos, y son percibidas de forma positiva por parte importante de los encuestados al igual que los supermercados que se asocian a ventajas para el comprador en términos de la garantía y la confiabilidad que éstos ofrecen. Los estratos medios compran preferentemente en la fama de barrio (40%), en los estratos altos la preferencia es el supermercado (62%), guardando esto una relación clara con los diferenciales de precio en estos establecimientos.

En relación con los hábitos de conservación de la carne, por lo general, el consumidor solicita que le “porcionen” la carne para almacenarla más fácilmente.

El 66% de la población congela la carne, el 34% restante la conserva en refrigeración. Usualmente se congela la carne cruda y se descongela previamente a la preparación.

El análisis de los hábitos de compra y conservación de la carne, muestra la necesidad de proveer cortes en porciones individuales para conservación tanto en congelación como en refrigeración. La Oficina de Investigaciones Económicas de FEDEGÁN realizó un estudio de campo que valida la posibilidad de colocar carne porcionada a través del canal

de distribución tradicional en sectores populares (FEDEGÁN, 2006b), en términos de la aceptación de ese producto nivel de tenderos y la demanda potencial de los consumidores.

De acuerdo con FEDEGÁN – CNC (2006), el concepto de carne madurada no es suficientemente conocido, y gran parte de las personas que emiten alguna opinión sobre esta no dan una connotación positiva. El consumidor califica como positiva una carne sin empaques especiales y que mantenga el color y textura habituales, lo que indica el arraigo de la tradición de consumo de carnes “frescas”. Adicionalmente, la calidad de la carne está asociada con la refrigeración e higiene en los distintos procesos o etapas en la cadena, la identificación clara de los productos, las fechas de vencimiento, los pesos y los nombres de los cortes, sobre cuyas características los consumidores tienen un conocimiento aceptable.

En relación con los productos sustitutos, las cifras de FEDEGÁN – CNC (2006) muestran lo siguiente: la carne de res y la de pollo se consumen en 98% de los hogares encuestados, el pescado en el 80% de los hogares y el cerdo en el 62%. Un hogar consume, en promedio 44,7 libras de carne al mes, de las cuales el 39% corresponde a carne de res y 37% a pollo, registrando la carne de res la mayor frecuencia de consumo (más de cinco días por semana en un porcentaje de hogares). (Consultoría, 2006)

Según el supuesto anterior luego de la aplicación de la encuesta realizada en la zona definida encontramos que de los 191 encuestados el 49% son consumidores frecuentes

de carne de res, el 41% son consumidores de pollo y el 27% consume carne de cerdo y el 5% restante otras carnes o proteínas animales.

Otros aspectos relevantes obtenidos de la encuesta a los consumidores, son los siguientes:

Los principales alimentos considerados como sustitutos de la carne de res son, orden de importancia; pollo, huevos, atún o sardinas, pescado, granos como frijoles o lentejas, carnes frías y embutidos.

Los atributos percibidos que más favorecen a la carne de res en comparación con sus sustitutos directos (carne de pollo, de cerdo o de pescado) son, el alto rendimiento, el gusto (buen sabor), la multiplicidad de posibilidades de preparación, atributo que es muy relevante si se relaciona con la alta frecuencia de consumo, y la duración en la nevera (periodo de vida útil).

En contraste, los atributos negativos de la carne de res, son: el alto precio relativo del producto y los potenciales problemas de salud derivados del consumo, que la ponen en desventaja frente a carnes substitutas, en especial el pollo.

En relación con los efectos de la carne de res sobre la salud, los consumidores mencionan repetitivamente el aumento del ácido úrico (artritis) y del colesterol. Esto hace necesario validar los efectos reales que el consumo de carnes rojas y, en particular, la bovina tienen sobre la salud, determinar su incidencia según grupos poblacionales y desarrollar campañas de comunicación / educación que permitan aclarar los impactos reales de este

alimento, así como las bondades que tiene debido a las condiciones en que se alimentan los ganados en el país. Además, el desarrollo de sistemas de certificación de calidad para la carne expedida y el mejoramiento en la exhibición y la información de las carnes vendidas en los expendios tradicionales pueden reforzar la percepción de calidad del producto y la confianza del consumidor.

Otros atributos que ponen en desventaja a la carne de res frente al pollo, de acuerdo con el mismo estudio son: en primer lugar, que éste presenta una variedad de preparaciones mucho más amplia en el mercado de comidas preparadas, que incluye las comidas a domicilio; y, en segundo lugar, existe una mejor percepción del pollo en los menores de edad, que se asocia a la oferta de comidas listas, con ternura y homogeneidad así como una mejor penetración comercial.

Lo anterior, sumado a la tendencia en el desarrollo del negocio de alimentos preparados (restaurantes, casinos, comidas listas), sugiere la necesidad de desarrollar productos con mayor nivel de preparación que tengan características de homogeneidad en tamaño y textura y costos competitivos. Así mismo, una mayor profundización comercial de los actores correspondientes debe permitir mejorar la oferta de carnes para la industria.

Nuevas alternativas de preparaciones con carne de res para llevar a la casa permitirían ampliar la demanda total de este producto atrayendo a la población infantil. Esto implicaría un desarrollo de empaques y una ampliación de la oferta de comidas rápidas como los *wraps*, tortillas y otras alternativas frente a la tradicional hamburguesa.

Tendencias del consumo mundial de carne:

En el contexto mundial, el consumo de carne está siendo influenciado por varias tendencias ligadas a la percepción de calidad que los distintos tipos de consumidores tienen frente a este alimento. En primer lugar, existen diferencias en el peso que distintos grupos étnicos o raciales asignan a los atributos de la carne de res, más allá de las consideraciones del precio, se está dando un desplazamiento progresivo en la percepción de la calidad de la carne por parte de los consumidores, que cada vez dan más importancia a las características extrínsecas del producto, relacionadas con una preocupación creciente por lo natural y lo saludable, y con la necesidad de productos de conveniencia.

Desde la percepción de calidad, la preocupación por lo natural puede estar ligada a múltiples aspectos relacionados con el producto, así como con el proceso productivo: cuidado animal, alimentación, uso de medicinas, hormonas, efectos ambientales de la actividad, entre otros. A esto se suma una preocupación creciente por el consumo de alimentos saludables e inocuos, lo que es muy relevante para el caso de la carne de res, por la asociación el consumo de carnes rojas con problemas de salud.

En respuesta a esto, en los mercados mundiales se han posicionado progresivamente productos cuyas características favorecen la percepción de calidad del consumidor en lo relativo a la salud humana, el bienestar animal y el cuidado del ecosistema. Entre estos se encuentran las carnes “naturales”, avaladas generalmente por una certificación, que

tienen relativamente poco tiempo, pero un mercado firme y creciente en países de la Comunidad Europea, Norteamericana, Asia (Pacífico) y en todos los países en desarrollo.

De acuerdo con The Economist Intelligence Unit (s.f), en el mercado americano se emplean etiquetas de diferenciación para la carne, así: orgánica, natural y de animales alimentados a pasto (grass feed). También se destacan otros beneficios que permiten diferenciar, llamado *claims*, como el no uso de antibióticos y hormonas. Mientras que el consumo mundial de carne bovina crece a tasas del 2,5% anual, el consumo de carne natural y orgánica lo hacen a tasas del 19%.

La etiqueta “natural” definida por el reglamento de USDA se refiere a carne sin aditivos ni ingredientes artificiales o sintéticos y que es mínimamente procesada. Por parte, las carnes *grass feed* son provenientes de animales alimentados únicamente con pastos y a los que no se aplican antibióticos ni hormonas. Los defensores de los atributos de carne señalan su carácter magro como un atributo especial del producto. Algunos ejemplos del desarrollo de las carnes naturales son en Estados Unidos, empresas como Hearst Ranch, Meyer Natural Angus y la carne natural uruguaya, que ha alcanzado unos niveles muy importantes de competitividad.

Los productos de conveniencia están asociados a un ahorro de tiempo y energía física o mental para el consumidor durante el proceso de decidir qué comer, comprar, preparar, consumir y limpiar, y se ajustan a su estilo de vida, sus costumbres y su percepción personal de calidad del producto. La industria cárnica ha respondido a esta tendencia,

principalmente en la categoría de comidas listas para llevar y están adquiriendo cada vez más fuerza los productos asociados a la comida fuera de casa y el desarrollo de comidas rápidas, en respuesta a los cambios en el estilo de vida de los consumidores, como ha ocurrido en Estados Unidos, Japón y Corea.

Una de las tendencias más importantes de las comidas listas para llevar, es que se están moviendo hacia comidas *Premium* como la carne de Angus y el *prime beef*.

La evolución en el retail. Las innovaciones en sabor, seguridad alimentaria, ingredientes y conveniencia han sido los jalonadores en el segmento del retail. La tendencia dominante es salud y bienestar, lo cual hace que algunos empresarios, a nivel mundial, prevean mayor demanda de alimentos funcionales, incluyendo productos que proveen probióticos para mejorar la digestión, omega 3 y ácidos grasos que ayuden a reducir el colesterol.

La aversión a la carne. Los productos de conveniencia también han buscado responder a la aversión a la carne desarrollada por segmentos de consumidores. Esto orientará sus preferencias hacia productos donde la carne y, especialmente, su origen animal sea menos evidente, y que, a la vez, tengan un grado más alto de conveniencia respecto a las carnes crudas. Esto ha representado una importante posibilidad para el desarrollo de productos procesados (Santana D., y otros, 2009).

6.1.3.1.2. Distribuidores Minoristas

El consumo de carne no procesada en los hogares colombianos se calcula que absorbe alrededor del 75% de la producción nacional (para el año 2007). La producción restante se destina a exportaciones (8%), producción de embutidos y otros alimentos procesados (5%) y preparación de alimentos en restaurantes y casinos (12%). La distribución de carne para los hogares es realizada principalmente por los expendios tradicionales y los supermercados, los primeros son el sitio preferente de compra en los estratos medios y bajos mientras que los segundos lo son en los estratos altos.

Los restaurantes de cadena y a la carta tienen como principal proveedor a la carnicería especializada, la cual también tiene en su portafolio de clientes los casinos de empresas, hospitales, colegios y demás de carácter institucional. En este último mercado, también compiten en alguna medida los frigoríficos que tienen comercialización propia y algunos supermercados.

Los restaurantes pequeños de menú diario, compran preferentemente en expendios cercanos, en plazas de mercado o en plantas de sacrificio, y el criterio de compra normalmente es el precio y el cumplimiento de la demanda específica.

Expendios tradicionales (famas): Los expendios tradicionales atienden los hogares y los clientes institucionales pequeños próximos a su ubicación. Entre las carnicerías típicas, también denominadas famas, hay diferencias en términos de cortes de mayor demanda,

calidad del ganado de origen, precios de venta, portafolio de productos, tamaño y características de los locales.

Un estudio reciente realizado por Consumer Insights para FEDEGÁN, en expendios de carne de la ciudad de Bogotá (FEDEGÁN – Consumer Insights, 2008), en estratos 3 a 6, muestra la siguiente caracterización de los establecimientos:

- La gran mayoría de los expendios de carne son famas, aunque existen otros como tiendas, autoservicios y fruver. Si bien en todos hay neveras mostrador, un área suficiente de atención al público y condiciones de aseo adecuadas, muchos son débiles en la infraestructura de almacenamiento refrigerado.
- Exceptuando los autoservicios, el manejo administrativo de los expendios es precario, como también lo es el nivel de bancarización, y el nivel de escolaridad de los administradores, generalmente, es medio bajo, especialmente en las tiendas y famas.
- Los volúmenes medios de compra / venta en carne despostada están en 100 kilogramos / semana, en carne en canal ligeramente por encima de 200 kilogramos (año 2008). Las famas y los fruver compran carne en canal (63%), en tanto que las tiendas y autoservicios compran carne despostada o cortes específicos (53%). La gran mayoría de los expendios se surte de colocadores instalados en los frigoríficos

Guadalupe y San Martín, la primera razón de compra a su proveedor habitual es la tradición.

- La carne, según los entrevistados proviene de novillos en su gran mayoría, y en un porcentaje del 15% al 20% de toretes, toros y vacas. La calidad significa para los expendedores carne de buen ganado, libre de impurezas y en buen estado.

El trabajo de campo complementario del grupo investigador del estudio antes mencionado, muestra las siguientes conclusiones:

- Las pequeñas carnicerías compran cortes y no carne en canal, debido a que la percepción de rendimiento es mejor por cuanto los cortes ya tienen un proceso de limpieza primario y no se requiere mayor esfuerzo o costos de mano de obra calificada para la labor de deshuese.
- La diferenciación por precios y calidades a nivel de famas es bastante evidente. En general, hay correlación entre la calidad del ganado de origen y el precio de los cortes y por estratos socioeconómicos hay una marcada diferencia en el precio de venta de cortes similares.
- En las carnicerías populares la identificación de los cortes no es usual y se presume habitualmente que el carnicero manipula los cortes para mejorar la rentabilidad del

negocio, manteniendo precios bajos. En los medios y bajos la preferencia por las carnicerías de barrio se deriva del precio bajo comparado con el de supermercados.

- La problemática del expendio tradicional de carnes presenta los siguientes aspectos:
 - Incumplimiento de la normatividad sanitaria, que se explica por desconocimiento de la misma y por limitaciones en el área de dotación de los locales. Por esto, se supone necesaria la capacitación e implementación de protocolos de manejo sanitario, con base en esfuerzos conjuntos entre las autoridades sanitarias, los gremios de la producción y el comercio y la industria privada que suministra equipos y materiales para las carnicerías.
 - Normalmente el personal de atención en mercadeo y ventas, corta y empaca lo que el cliente pide, pero no promueve la venta de otros cortes ni implementa acciones de mercadeo, con excepción de los descuentos hechos para evacuar productos de baja rotación. La capacitación debería ser de amplia cobertura y fácil acceso, y debería involucrar los factores de calidad de la carne, su manejo técnico, los sistemas de conservación y preparación y los riesgos sanitarios que implican que los expendedores mantengan practicas heredadas o tradicionales populares en muchos casos equivocadas.

- Un alto porcentaje de las carnicerías de barrio son un negocio familiar con ventas promedio de \$10 a \$20 millones/mes, que genera un medio de subsistencia a sus propietarios, sin ninguna posibilidad de actualización tecnológica o de inversión. En materia fiscal, no hay facturación en las compras ni las ventas. La carencia de capital de trabajo, dadas las limitaciones derivadas del espacio físico y del crédito que los expendios puedan conseguir de sus proveedores, impide comercializar productos de mayor margen y menor rotación. Esto plantea la necesidad de la generación de líneas de crédito para la modernización de los expendios.
- Para mejorar la situación general del eslabón, es necesaria la estandarización de los sistemas de clasificación de canales en las plantas de sacrificio e integrarlas hacia adelante en el suministro a los canales de distribución para garantizar un nivel homogéneo de calidad y precios estándar para los cortes de carne.

Supermercados: Se dividen en grandes cadenas nacionales, cadenas locales y supermercados típicos. Como ha pasado en general en el mundo, el negocio de supermercados tiende a concentrarse, sobreviviendo pocas cadenas con inmensas cifras de ventas, gran cobertura y desarrollo importante de marcas propias en la gran mayoría de categorías de bienes de consumo.

A continuación, se presentan algunos de los aspectos más relevantes de este segmento de distribución minorista, desde la perspectiva del desarrollo de la industria cárnica en el país.

- Participación de mercado. La venta de carne y productos procesados con contenido de carne bovina crece en volumen en este canal de distribución. Los supermercados colombianos absorben algo más del 10% de la producción nacional y muy probablemente duplicarán su participación en los próximos 10 años. El crecimiento tiene que ver con los siguientes elementos:
 - La amplia cobertura de las cadenas de supermercados que agrupan diferentes formatos – hipermercados, *cash and carry*, supermercados, minimercados, tiendas de conveniencia – y la existencia de procesos de crecimiento en densidad en términos de número de tiendas y metros de exhibición por habitante. Las áreas de exhibición y venta de carne son amplias, limpias, bien iluminadas, lo que transmite confianza en la calidad del producto a los compradores. No obstante, el número de locales es bajo comparado con el caso chileno y americano, por lo cual es previsible que se mantengan altas tasas de expansión en los próximos años.
 - Los almacenes de cadena han sido pioneros en la diferenciación por calidad con base en la clasificación de canales y la implementación de protocolos de higiene en el transporte y el punto de áreas de proceso

dentro de las instalaciones de los almacenes como plantas centrales de deshuese.

- El crecimiento en las ventas de carne de este canal, ha sido limitado por los menores precios de las carnicerías, aunque se han desarrollado estrategias de segmentación por cortes y calidades para acercarse a los precios del mercado de referencia y se han propuesto estrategias complementarias como la diferenciación de precios para productos preempacados en relación con la denominada venta asistida.
- Uno de los negocios a los cuales vienen apostando fuerte los supermercados en el mundo desde hace más de 10 años, y que ha aumentado su crecimiento gracias a los cambios en el estilo de vida de las ciudades, es el *food service*, que consiste en implementar áreas de comida preparada para consumo en las instalaciones del almacén, para llevar a casa e incluso para el mercado institucional.
- Integración hacia atrás: los supermercados, tanto nacionales como regionales y locales, que anteriormente compraban carne en canal y deshuesada a un conjunto amplio de comercializadores, actualmente compran directamente el ganado a los productores y contratan la plataforma industrial existente para el proceso de sacrificio; en algunos

casos, también la del deshuese y empaque de cortes primarios a partir de allí agregan valor con procesos productivos y comerciales.

- Estas actividades tienen connotación positiva, en parte, por la eliminación de la intermediación en el proceso de comercialización de ganado en pie y la reducción del riesgo de cartera para el productor. Se han implementado procesos de mejoramiento en las plantas procesadoras por efectos de las exigencias y controles impuestos por los supermercados en la negociación de servicios, y se ha provisto una demanda estable de ganado y servicios complementarios en las zonas productoras.
- Existe, sin embargo un riesgo evidente para los productores y los prestadores de servicios que han encontrado en este canal de distribución una alternativa favorable para la colocación de sus bienes o servicios, que tiene que ver con el poder de negociación. En efecto, en la medida en que los supermercados alcancen mayor participación en la comercialización de carne fresca, pueden buscar absorber margen del proveedor de ganado, el prestador de servicios, el transportador, etcétera, lo que ocasionaría un desbalance en la relación de la inversión y la rentabilidad justa en cada eslabón de la cadena productiva.
- Colocación de productos procesados: los supermercados son el sitio por excelencia para el posicionamiento de marcas y productos; por ello, son

actores de primera línea para promover los nuevos productos que se desarrollen, como productos priorizados en este estudio. En la medida en que los productos se dan a conocer a través de este canal, se irrigan con mayor facilidad en el canal tradicional y que sigue teniendo una alta preferencia en amplios núcleos poblacionales por tamaño, ubicación, servicio y otra serie de elementos particulares.

Las principales necesidades de los supermercados tienen que ver con la capacitación del personal de atención, el mantenimiento de los sistemas de garantía de inocuidad, el trabajo conjunto con la industria para el desarrollo y la colocación de productos con mayores facilidades para el consumidor en términos de periodo de vida, facilidad de preparación, portabilidad, y demás. Los grandes supermercados tienen plataformas de manejo de información sofisticadas que les permiten integrarse con los procesadores y garantizar la trazabilidad de los productos, así como caracterizar y segmentar a su clientela y validar el comportamiento comercial de nuevos productos que se desarrollen en el futuro. (Santana D., y otros, 2009)

6.1.3.1.3. Distribuidores Mayoristas

En la distribución mayorista de carne intervienen múltiples actores, que conforman igualmente sendos circuitos para llevar el producto a los consumidores finales. Dentro del

análisis se incluyen los colocadores y carnicerías grandes como los principales segmentos que operan en el mercado interno, y se mencionan los *traders* para el mercado externo.

- **Colocadores:** Es uno de los actores más relevantes en la comercialización mayorista de carne. Su negocio consiste en comprar ganado en pie y vender canales bovinas a los minoristas. Pueden comprar los animales de manera directa a productores, comisionistas o negociar lotes de ganado que llegan a la plaza de ferias sin estar prevendidos. Los animales comprados se sacrifican en el mercado contiguo y, por lo general, las canales se negocian entre el colocador y su clientela en la zona de oreo de la planta de beneficio y desposte. En la medida en que el mercado se ha venido segmentando por estratos han surgido dos alternativas de suministro: distribuidores que compran canales y venden cortes específicos a los minoristas, y colocadores que operan una gran carnicería. Estas últimas surten a minoristas, clientes institucionales y hogares. Suelen ubicarse contiguas a las plantas de sacrificio locales y a las plazas de mercado de mayor importancia, aunque también hay grandes carnicerías en zonas comerciales mixtas cercanas a áreas de gran concentración residencial. Los precios en las grandes carnicerías son muy competitivos frente a otros comercializadores como los supermercados, famas de barrio, distribuidoras y carnicerías especializadas, y, usualmente, venden también carne de cerdo, pollo y vísceras.

En Bogotá, en la última década se han implementado centros especializados de venta de carnes que tienen unas condiciones de higiene y manejo muy superiores a las del mercado mayorista tradicional, las cuales son muy precarias.

- **Carnicerías especializadas:** Son el proveedor principal del segmento institucional profesional; esto es, los hoteles, casinos y restaurantes, excluyendo de este último grupo el de restaurantes de menú diario o “corrientazo”. La carnicería especializada cuenta con infraestructura de procesamiento; planta de deshuese, porcionado y empaque, preparación de embutidos y otros procesos industriales como inyección y cocción.

A continuación, se refiere la estructura y comportamiento de este sector a partir de un estudio realizado por Camacho (2007) sobre la distribución de carne en la ciudad de Bogotá:

Las carnicerías especializadas son compañías de carácter familiar o sociedades cerradas y tienen una operación de un número reducido de clientes que buscan fidelizar, antes que crecer de manera continua en número.

Para algunas de las compañías, el institucional es un buen nicho de mercado, mientras que otras tienen en su visión la venta de productos procesados con marca y trabajan en su desarrollo, en el entendimiento de que las bajas barreras de

entrada a la competencia, la informalidad en el manejo y control sanitario hacen el negocio actual poco atractivo.

Prácticamente todas las compañías tienen uno o más puntos de venta directa al público, que operan porque se iniciaron con carnicería, porque buscaban dar a conocer su nombre o porque compensan con los puntos de venta la colocación de cortes que quedan en la distribución a institucionales.

En materia de infraestructura física, todas las empresas cuentan con cuartos fríos, salas para deshuese, porcionado y preparación de cortes. Todas manejan ternera y cerdo en su distribución y algunas otras especies como pollo y cordero. Algunas tienen embutidos con su marca y desarrollos de carnes no procesadas porcionadas y un número reducido maneja tecnología de inyección para competir en mercados de bajo precio. Las compañías de mejor perfil empresarial han buscado elementos diferenciadores para competir; normas HACCP e ISO, buena infraestructura técnica y protocolos para el recibo y entrega de productos.

La distribución, generalmente contratada, utiliza vehículos con aislamiento térmico y sólo las que venden productos a supermercados contratan camiones con *termoking*.

La rentabilidad en la operación es modesta y las necesidades de capital de trabajo grandes, lo que limita el crecimiento de las compras de ganado y otras materias

primas, la reposición e innovación tecnológica y el salto a un estadio de industrialización, mercadeo y distribución de mayor nivel.

La posibilidad de masificar productos para el mercado institucional a través de la plataforma de procesamiento y distribución de estas empresas tiene varios retos por superar; capacitación técnica, inversión en equipos, fortalecimiento patrimonial, y profesionalización de la logística y distribución.

- **Traders en los mercados internacionales:** Aunque la estructuración de los canales de distribución son particulares de cada país y producto, en el caso de la carne se siguen unos patrones más o menos similares que dan luces sobre los actores que podrían estar involucrados en la exportación de los productos priorizados. Normalmente, los canales de comercialización existentes en la gran mayoría de los países terminan en las siguientes puntas antes de llegar al consumidor final:
 - Canal minorista – detallistas. Integrados por supermercados, carnicerías especializadas y carnicerías tradicionales: normalmente son abastecidos por los importadores, mayoristas y empacadores, quienes, a su vez, obtienen el producto de un proveedor internacional. En contadas ocasiones y solo para el caso de algunos supermercados, estos importan directamente el producto.

- Mercado institucional o catering. Constituido principalmente por hoteles, restaurantes y casinos, que, por lo general, se abastecen de mayoristas o hipermercados. Los mayoristas normalmente compran a *traders* internacionales o a importadores; mientras los hipermercados se abastecen de importadores mayoristas o de la industria local.

En materia de comercialización internacional de los productos priorizados, el país no tiene experiencia, de manera que muy probablemente accederá a los mercados a través de *traders*. Hay algunos elementos que favorecen el desarrollo de esos mercados. Por una parte, el país ha hecho presencia hace más de cinco años en las principales ferias mundiales de la carne; la Feria Monográfica Internacional para Tecnología de Productos Alimenticios y Bebidas (Anuga, por sus siglas en Alemán) en Alemania y el Salón Internacional de Productos Alimenticios (SIAL, por sus siglas en Francés) en Francia, eventos a los cuales asisten los *traders* e importadores directos. Por otra parte, en la actualidad, hay una gran apertura de los productores y comercializadores en el mundo a compartir sus experiencias y algunos grandes productores requieren complementar su oferta y desarrollan modelos de alianza o asociación que posibilitan a nuevos oferentes de productos especializados acceder a mercados acortando la curva de experiencia. (Santana D., y otros, 2009)

6.1.3.1.4. Comercializadores de ganado en pie (gordo y flaco)

La altísima dispersión de la ganadería bovina en Colombia, hace que exista un gran número de vendedores, compradores y lugares donde se comercializa el ganado, con precios que responden a las particularidades de cada región, del tipo y raza de los animales.

A continuación se presentan las características de los comercializadores de ganado en pie y del proceso de comercialización, los principales aspectos de la problemática del eslabón y la situación del mismo en países de referencia.

- **Comisionistas y acopiadores.** Los comisionistas tienen como función conectar al productor ganadero con el colocador y, como su nombre lo indica, obtiene una comisión sobre el valor de la transacción de compraventa. Por su parte los acopiadores reúnen lotes de ganado de distintas fincas a efecto de alcanzar el tamaño económico de transporte para ofrecer los animales a los colocadores o conducirlos a las ferias.
- **Colocadores.** Normalmente operan en las plazas de ferias, negocian lotes de ganado con comisionistas, acopiadores o bien ganados que llegan a la feria, y venden los animales o las canales bovinas a distribuidores mayoristas, supermercados y detallistas. Dado que en Colombia los frigoríficos son en su mayoría prestadores de servicios, son los colocadores quienes desempeñan un papel de conectar al ganadero con los distribuidores minoristas de carne, principalmente carnicerías, lo que los convierte en actores relevantes para la cadena.

- Subastas. Son organizaciones formales a donde acuden los compradores y vendedores, principalmente de ganado flaco, los primeros son productores o intermediarios y los segundos son normalmente ganaderos cebadores. A través de un mecanismo de remates, se subastan los lotes de ganado y el pago está garantizado por la empresa propietaria de la subasta.

A través de los intermediarios mencionados se hace la comercialización de la gran mayoría de animales a pie, aunque existen otros canales de comercialización que no están mediados por dichos intermediarios, y en los que, por el contrario, las transacciones de ganado se hacen de forma directa entre ganaderos y plantas de sacrificio o ganaderos y distribuidores minoristas y mayoristas de carne. (Santana D., y otros, 2009)

6.1.3.2. La estructura de formación de precios de ganado en pie:

Se realiza de manera espontánea por la libre concurrencia de los productores y demandantes en los diferentes lugares del país, sin que ninguno de ellos tenga una posición dominante que pueda influir, a nivel nacional, en la determinación de su valor, es decir ninguno tiene la capacidad suficiente para incrementar o bajar los precios, haciendo que ellos sean transparentes.

En las condiciones específicas de la comercialización en el país, no existen inventarios refrigerados o congelados y la oferta del mercado internacional tiene restricciones significativas para las importaciones y las condiciones para su internación, (ausencia de una red de frío que permita su distribución a nivel nacional). Así, los anteriores no se pueden utilizar como instrumentos para regular los precios internos, y estos últimos son el resultado de las cantidades ofrecidas y demandadas en un momento dado.

Estos factores han incidido en que los precios internos del ganado hayan sido tradicionalmente altos, ligados también a unos altos costos de producción, lo cual, unido a una baja utilización de tecnología, no ha permitido que ellos sean competitivos a nivel internacional.

Los productores modernos, aquellos que han adoptado innovaciones y adelantos tecnológicos, los empresarios más eficientes y con mayor productividad, han podido obtener mayores márgenes de rentabilidad, al poder producir por unidad a costos inferiores y vender en un mercado en donde los precios están en función de los costos de producción de la gran mayoría de los ganaderos.

Sin embargo, las limitaciones de estos ganaderos en términos de factores de producción como son, por ejemplo, el área del predio o el tamaño de su hato, no les permite incrementar sustancialmente los volúmenes generados en el corto plazo, lo que les impide aprovechar sus mejores condiciones tecnológicas y vender las cantidades que deseen a precios por debajo de los vigentes en el mercado, para incrementar sus utilidades.

Igualmente, la oferta que este grupo puede proveer no es lo suficientemente significativa para cambiar el comportamiento del mercado interno, por lo que, a pesar de ser más eficientes, por los volúmenes ofrecidos no son formadores de precios, sino por el contrario son tomadores de precios.

El comportamiento antes descrito permanecerá hasta que la mayoría de los productores se modernicen, utilicen innovaciones tecnológicas para incrementar su oferta, reduzcan los costos por unidad vendida y, por lo tanto, puedan ocasionar una reducción general de precios. Sin embargo, esta situación no necesariamente va a significar unos menores ingresos para esos productores, toda vez que ellos estarían incrementando sus ingresos vía una mayor productividad.

Se puede concluir, por lo tanto, que en el eslabón primario de la ganadería colombiana los precios del ganado son altos como reflejo de unos costos de producción altos, de un manejo ineficiente de los factores productivos y de una escasa innovación tecnológica.

Dependiendo del lugar donde se efectúa la transacción, el sexo de los animales, el tipo y calidad y la distancia a los centros de consumo o sacrificio, los precios que se pagan por kilo de ganado en pie vendido varían. Entre las modalidades más comunes para la comercialización y la formación del precio del kilo en pie del ganado gordo, tanto de hembras como de machos, se pueden mencionar las siguientes:

- Adquisición de ganados en finca. El intermediario compra los animales en la finca, a un precio por kilo inferior al vigente en los centros de consumo entre un 8% y un 13%, dependiendo de la distancia, lo que le permite cubrir los gastos en que incurre al comprarlos en sitio (costos del transporte, gastos administrativos y legales, la pérdida de peso del ganado entre la finca y el punto de sacrificio).
- El productor o el comerciante lleva el ganado a la plaza final o al frigorífico sin tener negociado el precio de venta. En las plazas de ferias se negocia mayoritariamente ganado gordo, pero también cantidades menores de ganado flaco y hembras de descarte. En este caso, el productor debe asumir el riesgo de vender los animales a uno de los comerciantes de la plaza, con un menor poder de negociación, toda vez que solo tiene la opción de vender el ganado gordo, pues devolverlo al punto de origen o esperar otro día para negociarlo podría ocasionarle mayores pérdidas.
- El productor lleva el ganado a la plaza final o frigorífico con el precio negociado antes de su envío, lo cual le permite evitar las fluctuaciones diarias de la plaza.
- El productor o el comerciante lleva el ganado a la plaza final o frigorífico en donde existe la modalidad de comisionista o colocador, agentes con tarifas que normalmente están en el 0,5% y el 1%.

Los precios del ganado están determinados por variables como el sexo, la raza, el peso y el tipo de ganado, aunque en principio no se paga la calidad de los ganados, pues en lugar de que los precios estén en función de los rendimientos en canal, todavía existen criterios subjetivos para la calificación como el color, en donde los blancos, de raza cebuína, obtienen un mayor precio.

Sin embargo, dentro de los anteriores criterios, que no son los ideales, los ganados se clasifican por su peso en extra, primera, segunda y tercera, tanto para los machos como para las hembras.

Las modalidades de pago más comunes en la compra de los ganados son los pagos a plazos, con la entrega de una cuota inicial proporcional al valor del ganado y el resto a un plazo de 20 o 30 días. Cuando la transacción se realiza con personas jurídicas y éstas realizan negociaciones mayores a \$500 millones al año, están obligadas a realizarle al vendedor o ganadero una retención en la fuente del 1,5% sobre el valor tranzado.

(Santana D., y otros, 2009)

6.1.3.3. Elementos positivos y negativos en el modelo de comercialización de ganado para sacrificio

El gran número de explotaciones ganaderas con un tamaño promedio pequeño y una amplia dispersión geográfica, el escaso desarrollo de la industria frigorífica y el atraso vial, entre otros factores, tienen que ver con la estructura del eslabón de

comercializadores de ganado en pie en lo relativo a los agentes intervinientes, la participación de los mismos en la compra consolidada, los sitios principales de venta y los mecanismos de negociación. Las opiniones sobre las bondades del sistema de comercialización y los costos de intermediación son variados para los productores, según se pudo verificar a través de la recolección de información primaria en las principales zonas ganaderas, con encuestas a productores pequeños y medianos, tanto de ganado flaco como gordo y a varios comercializadores.

La conformación del eslabón, los costos transaccionales y la agregación de valor se analizan desde la perspectiva de la eficiencia y calidad en la cadena cárnica en su conjunto:

- **Distribución del modelo de compraventa, costos de intermediación y valor**

agregado: A diferencia de países como Uruguay, donde la venta directa de productores a la industria frigorífica supera el 60% y la venta a través de consignatarios es inferior al 28%, en Colombia se calcula que la venta directa de productores a frigoríficos, empresas de segundo ciclo (carnicerías especializadas, que hacen procesos de deshuese para distribución de carne por cortes, principalmente a casinos, hoteles y restaurantes) y supermercados integrados (que compran los ganados a productores y contratan servicios de faenado en plantas de sacrificio privadas) no supera el 30% del total del ganado faenado, en tanto que más del 50% es colocado por los mayoristas que surten a los fameros, a los procesadores industriales y proveedores del *food service*.

Los costos de intermediación en el modelo tradicional vigente no son considerados altos de acuerdo con lo expresado en entrevistas con colocadores y representantes de plazas de ferias y los productores encuestados.

Sin embargo, hay elementos de gran importancia para el mejoramiento de la productividad ganadera que se pierden en el esquema vigente de colocadores no empresarizados, en particular, la información sobre la calidad y la productividad del ganado que se puede medir en las plantas frigoríficas con elementos objetivos como el rendimiento en canal y carne, la calificación según sistemas de clasificación, el comportamiento de las variables frente a la media y a explotaciones de alto rendimiento.

Esta información no llega al ganadero, ni es conocida por el colocador en la mayoría de los casos. De hecho, solo se procesa para uso de los frigoríficos comercializadores o de los grandes compradores institucionales (supermercados y empresas comercializadoras). Además de la información, la desconexión entre los ganaderos y los frigoríficos y la presencia extensiva de intermediarios no profesionales han impedido el desarrollo de sistemas de pago por calidad y mecanismos de compra novedosos como los contratos de suministro, la negociación de futuros y la orientación de la producción según la tendencia de mercados específicos.

- **Sitio de entrega de ganado para sacrificio:** Más del 40% del sacrificio nacional actualmente se efectúa en plantas ubicadas en las 10 principales ciudades. El grueso del ganado sacrificado en estas plantas es llevado en camiones desde las zonas productoras, lo que implica pérdidas por estrés, maltrato y muerte de los animales. Adicionalmente, al trasladar animales vivos, los camiones no son utilizados racionalmente, toda vez que si el transporte fuera de carne empacada, en lugar de llevar 14 cabezas, se podrían transportar el equivalente a 40 animales.

El riesgo del transporte, muerte del animal o reducción de su calidad por maltrato desde las zonas productoras a los centros de consumo es asumido por el dueño del ganado, ya sea el productor o el comercializador.

- **Costos transaccionales:** La venta y movilización de ganado implica un número importante de trámites administrativos y costosos conexos. En principio, hay un mínimo de tres requisitos: la boleta de venta, la guía de movilización del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y la guía de transporte, pero según la región puede haber documentos y costos adicionales. Adicionalmente, a nivel regional existen diferencias en los procedimientos para el cumplimiento de los requisitos. Uno de los elementos por los cuales los productores utilizan intermediarios en la venta de su ganado tiene que ver con estos trámites, lo que revela una debilidad en la cadena en relación con la multiplicidad de entes de control involucrados y la baja eficiencia en los procesos, que hace que el ganadero muchas veces no quiera

involucrarse en el proceso de comercialización de su ganado, a riesgo de pagar sumas innecesarias o no obtener el precio vigente del mercado.

Sin embargo, respecto a la satisfacción de los ganaderos con los ingresos obtenidos por los intermediarios, el 60% de los ganaderos encuestados manifestó que los intermediarios cumplen un papel importante y ganan lo justo, mientras que el 40% opinó que ganan demasiado y no son transparentes en los negocios.

- **Subjetividad en la calificación y precios del ganado:** El castigo en el precio por el color y los cruces del ganado negociado es una práctica ancestral que se puede abolir con la estandarización de mecanismos de pago en canal. En algunos países de referencia, más del 70% de los negocios de venta de ganado se hacen “en gancho” y ello ofrece menos riesgos al vendedor y al comprador y permite el productor conocer con certeza los rendimientos del ganado, la variabilidad, las tendencias y la comparación con otros productores de condiciones similares.
- **Variabilidad de los precios de venta:** La negociación tiene para los productores una alta incertidumbre especialmente en el esquema de precio en plaza terminal, en la medida en que no hay un precio definido sino que fluctúa según condiciones de oferta y demanda en el día de entrega, además, de que corresponde al comisionista validar las cifras de peso en recibo, eventuales descuentos por golpes en transporte y demás eventos por fuera del control del proveedor.

En general, se reconoce la debilidad del modelo de comercialización en relación con la garantía de pago: a pesar de que para algunos ganaderos encuestados el intermediario esta “respaldando” con cheques personales la venta del ganado, que es pagado efectivamente por el colocador, y que en ocasiones están recibiendo un adelanto, es claro que no hay garantías reales ni un patrimonio representativo sobre el cual buscar la recuperación de la cartera.

- **El desarrollo de subastas:** Las subastas son bien valoradas por gran parte de los actores entrevistados, que estiman adecuado el costo y el plazo de pago, creen en la transparencia del sistema como fijador de precios, valoran la seguridad en el recaudo de las ventas y, finalmente, consideran importante ampliar la cobertura del esquema. Las subastas le han dado seguridad a los vendedores, oportunidades de lograr mejores precios o bien nuevas alternativas de comercialización. Su crecimiento en cobertura y número de animales transados muestran la gran aceptación y conveniencia del mecanismo, que, como ya se anotó, es mucho más utilizado para la venta de ganado flaco, pero también registra una utilización significativa en el negocio de gordo y en alguna medida en la comercialización de ganado de descarte. (Santana D., y otros, 2009)

6.1.4. Población

La población en total de la UPZ Castilla es de 125.411 habitantes, según información proporcionada por el DANE, encontramos que en la UPZ Castilla el 23% de su población

están casados, el 22% viven en unión libre mayor a dos años y el 3% en unión libre menor a dos años, estos datos son fundamentales para el filtro de población en determinación de nuestro público objetivo, es decir que según la información anterior el 48% de la población de la UPZ Castilla es de nuestro interés, sin embargo nuestro punto de distribución de productos cárnicos va a estar ubicado exactamente en el barrio Castilla, optamos como estrategia para obtener una muestra homogénea tomar la totalidad de la población de la UPZ Castilla y de esta cantidad sacar el 48%.

6.1.5. Muestra

Se genera el muestreo de acuerdo a la cantidad de población en la UPZ de Castilla con el público objetivo, manejando un error del 15% y un nivel de confianza del 85% de acuerdo a la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

- n:** Tamaño de la Muestra.
- N:** Tamaño de la Población.
- Z:** Numero de desviación estándar con relación al promedio
- p:** Probabilidad de error
- q:** Probabilidad de Éxito.

e: Error de situación.

Solución:

n: 191

N: 60197

Z:

p: 0,85

q: 0,15

e: 5%

$$n = \frac{60197 * 1.96^2 * 0.85 * 0.15}{(60197 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.85 * 0.15} = 191$$

Luego de realizada la ecuación anterior podemos definir que el número de encuestas a realizar es 191, estas serán aplicadas a miembros específicos de un núcleo familiar ya definido.

6.1.6. Análisis de la Competencia

De acuerdo a la idea de negocio que se quiere ejecutar se decide realizar dos tipos de investigación de competencia la investigación mediante trabajo de campo y la investigación descriptiva mediante una encuesta diseñada para explorar diferentes variables que afectan la comercialización del producto.

En el trabajo de campo se visitaron 4 establecimientos en diferentes zonas de Bogotá, el objetivo de las visitas era identificar las características de los establecimientos que pueden llegar a incidir en la decisión de compra por parte del cliente, adicional observar las diferentes operaciones que realizan para determinar la mejor manera de ejecutar la operación de logística y distribución.

La zonas visitadas fueron los barrios; Floralia, barrio la fragua, barrio hipo techo, chapinero y chico la cabrera, el fin común de cada establecimiento es la comercialización de carnes, pero cada punto tiene diferentes métodos y características de realizarlo. Los centros de comercialización ubicados en la Fragua, Hipo Techo y Floralia tienen características análogas, la ubicación y tipo de muebles junto con los procesos de preparación del producto son similares. Se manejan refrigeradores de tres pisos, presentación de res, cerdo y pollo por separado pero en el mismo orden, se comercializan productos complementarios al producto principal (carne) tales como huevos, sazones, arepas, salchichas, quesos, entre otros, el proceso de desposte se realiza dentro del mismo local a vista del cliente; los precios están dentro de un rango de \$6000 a \$6800 pesos por libra para el mismo corte, fluctúan entre los \$300 y \$400 pesos dependiendo la ubicación de cada establecimiento. Para la zona de chapinero encontramos que tienen características diferenciadoras más marcadas frente a los anteriores, a la muestra del producto en los refrigeradores le dan un toque más sutil y novedoso, en la decoración con vegetales hacen que el producto sea más llamativo, la presentación de los colaboradores es higiénica y totalmente corporativa, el proceso de desposte es realizado en cuarto separados diferente

a donde se ofrece a venta la carne, no comercializan productos complementarios comunes en los otros establecimientos visitados, en cuanto a los embutidos encontramos que éstos son fabricados por ellos mismos; adicional como valor agregado hay una especie de restaurante de comidas rápidas el cual funciona de la siguiente manera; el cliente llega selecciona el corte o embutido en el mostrador se dirige a unas mesas independientes al local donde éste ingresó selecciona con que quiere acompañar el plato y pasado un tiempo le llevan a su mesa el plato seleccionado por el cliente; el precio del corte específico seleccionado en los anteriores establecimientos está en \$7500 pesos, este precio es sin preparación del producto para consumo en el restaurante. Por último el punto de distribución ubicado en chico la cabrera es totalmente diferente a los demás esto debe ser normal por el perfil de cliente que ingresa a este establecimiento, cuenta con parqueadero exclusivo, los muebles son mostradores de góndola de un piso el cual hace ver más llamativo el producto, la decoración del establecimiento es amena y de gusto, de igual manera la presentación y distribución del producto en los mostradores es impecable, la presentación del personal es totalmente corporativa mediante la dotación que usan, el pago del producto se hace en un punto específico apartado de los mostradores pero dentro del mismo establecimiento, el precio de corte seleccionado (mismo corte investigado en las demás puntos) está en \$20.000 pesos por libra.

Para las encuestas realizadas en el análisis de competencia se ejecutaron 6 en diferentes puntos a los realizados en el trabajo de campo, los objetivos de estas encuestas eran determinar las ventajas de comercializar carne en grandes cantidades, identificar los aspectos de amenaza frente a la competencia, clasificar la metodología que utilizarían

para captura de clientes, clasificar las diferentes variables internas y externas que afectan el alza de precios del producto. (Anexo 2)

6.1.6.1. Resultados de las encuestas realizadas a los posibles competidores

Pregunta No. 1: *De la siguiente lista ¿Qué tipo de ventajas considera usted le otorga comercializar altos volúmenes de carne?*

- *Ventajas en costo (debido a que su proveedor le otorga algún beneficio)*
- *Ventajas en costo (a mayor cantidad de compra menor el precio de compra)*
- *Ventajas de ajustar el precio al cliente, para generar más ganancias.*
- *Ventajas de logística, ya que se tiene la capacidad de cubrir los costos de operación y distribución del producto.*

Dos de los encuestados argumentaron que la ventaja de comercializar en altas cantidades de producto se ven reflejadas en la logística, debido a que se tiene la capacidad de cubrir los costos de operación y distribución del producto, si se realizan las ventas esperadas estas cubren con los gastos operacionales necesarios para ofrecer un producto de alta calidad.

Dos encuestados responden que la ventaja más representativa es en costo debido a que su proveedor le otorga algún beneficio, beneficios que se ven reflejados en obsequios o

detalles dados por los proveedores que pueden ser utilizados para el correcto funcionamiento del establecimiento

Un encuestado respondió que ventajas en costo debido a que mayor cantidad de compra del producto le permite obtener un menor precio de compra, de esta manera reduce los costos directos del producto para rentabilizar el negocio.

El último encuestado respondió que ventajas de ajustar el precio al cliente, para generar más ganancias, esto se logra ya que el proveedor da una reducción en los costos y generando esto una mayor utilidad para el establecimiento.

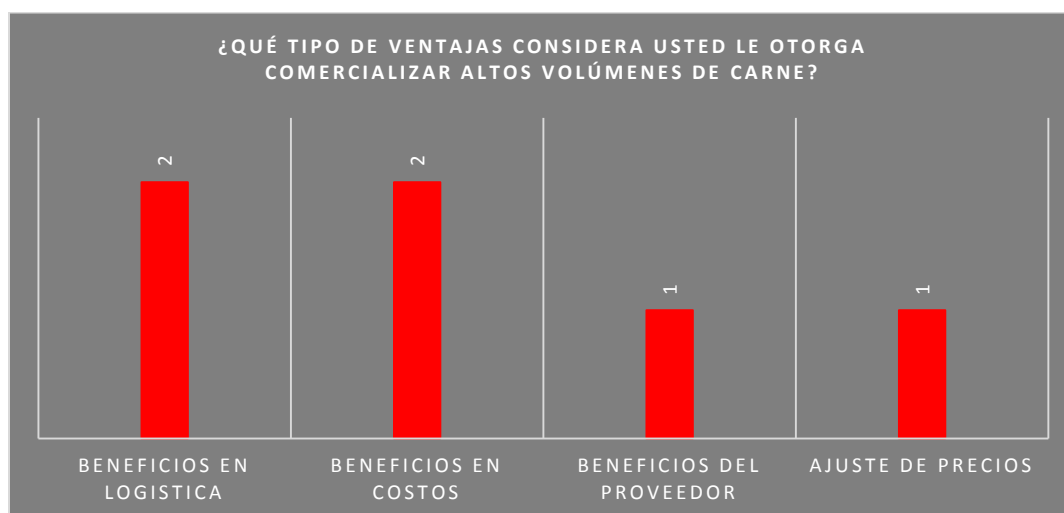


Ilustración 1 - Tabulación pregunta No. 1 - Encuestas realizadas a los posibles competidores

Fuente: Elaboración propia

Pregunta No. 2: De la siguiente lista ¿Qué aspectos de la competencia considera usted pueden convertirse en una amenaza para su empresa?

- *Reducción en el precio del producto*
- *Apertura de un establecimiento cercano a su punto de negocio.*
- *Formas de pago*
- *Distribución Puerta a Puerta.*

Cuatro de los encuestados responden que la peor amenaza seria la apertura de un establecimiento cercano a su punto de negocio ya que este puede reducir las ventas y por ende la rentabilidad del negocio.

Uno de los encuestados responde que la amenaza más tangible la encuentra en la reducción de los precios, ya que ésta es una variable muy importante por parte del cliente a la hora de tomar la de decisión de compra, de esta manera al establecimiento también se debe regir a la reducción de precio para mantener los clientes actuales y no estar propenso a perderlos generando de esta manera la terminación del negocio por no generar ventas y retorno de la inversión.

El último respondió que la amenaza más significativa es la distribución puerta a puerta debido a que es un costo operacional muy alto y aún no está en condiciones económicas para realizarlo como lo pueden hacer otros puntos de venta, de esta manera se siente amenazado pues considera que le pueden quitar clientela por no desarrollar de manera óptima y ágil este proceso logístico.

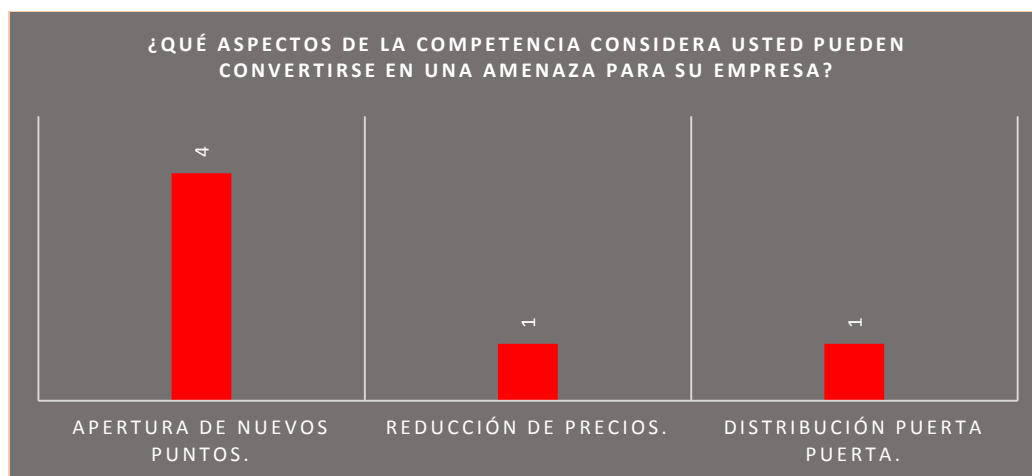


Ilustración 2 - Tabulación pregunta No. 2 - Encuestas realizadas a los posibles competidores

Fuente: Elaboración propia

Pregunta No. 3: De la siguiente lista ¿Qué método utilizaría para captura de más clientes?

- Reducción en el precio
- Realizar perifoneo, volanteo y demás métodos para hacerle saber a los clientes sobre el establecimiento.
- Respuesta más Rápida por parte de sus colaboradores hacia el cliente.
- Introducir más productos diferentes a los que comercializa.

Tres de los encuestados afirman que una de las estrategias que utilizarían sería la de realizarle Marketing al establecimiento, con el fin de dar a conocer a clientes que aún no saben de sus establecimientos.

Uno de los encuestados señala que reduciría los precios del producto para generar el acercamiento de más clientes, se concebirían más ventas pero las utilidades no serían las mismas.

Uno de los encuestados responde que una estrategia para generar más clientes es que los colaboradores del establecimiento den respuesta más rápida al cliente esto con el fin de prestar un buen servicio y generar la re compra.

El último encuestado responde que para generar más clientes lo que realizaría sería introducir más productos diferentes a los que comercializa esto para responder a las necesidades del mercado y solucionar con otros productos alternativos las necesidades que requieran los clientes.

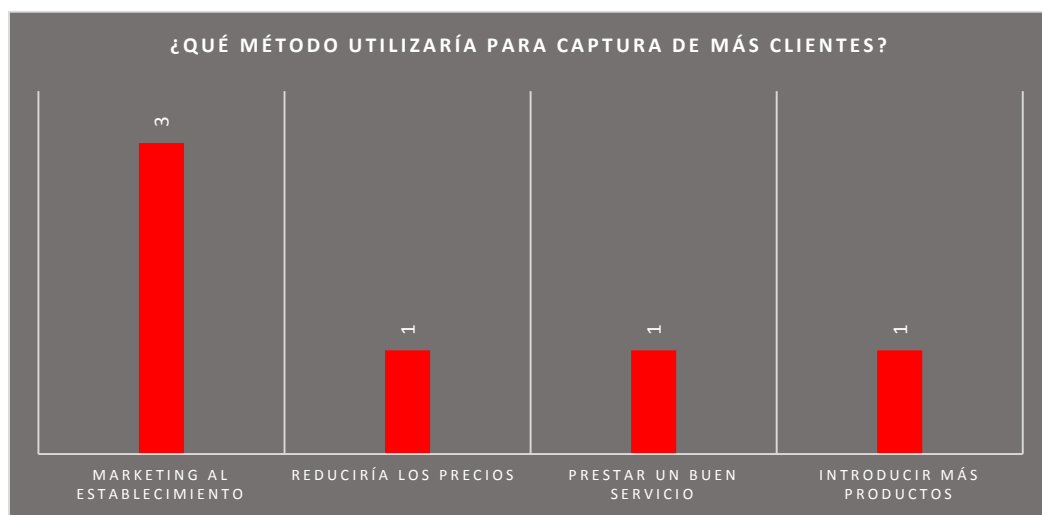


Ilustración 3 - Tabulación pregunta No. 3 - Encuestas realizadas a los posibles competidores

Fuente: Elaboración propia

Pregunta No. 4: *¿De cuántos proveedores depende su negocio?*

- *Entre 1 y 3 proveedores*
- *Entre 4 y 6 proveedores*
- *Entre 7 y 9 proveedores*
- *Entre 10 y 12 proveedores*

Cuatro de los encuestados frente a este interrogante respondieron que tienen entre 4 y 6 proveedores, esto está sujeto a los productos complementarios que comercializa en el establecimiento.

Dos de los encuestados dicen que tienen entre 1 y 3 proveedores, los cuales solo comercializan carnes.

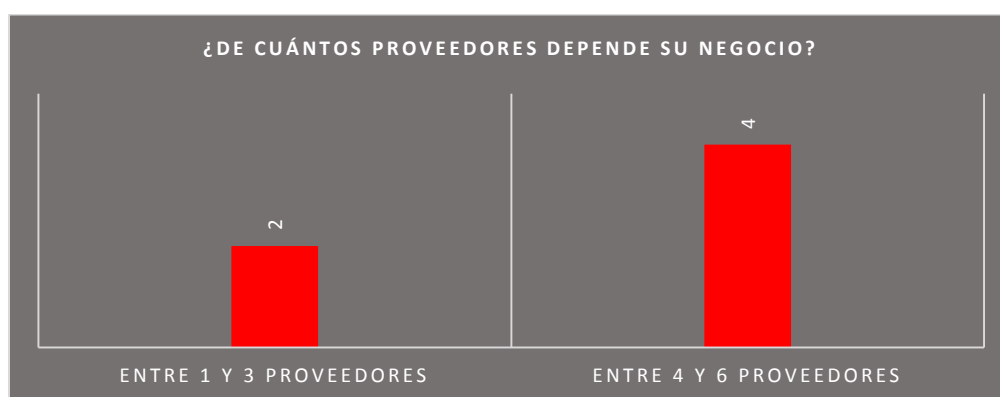


Ilustración 4 - Tabulación pregunta No. 4 - Encuestas realizadas a los posibles competidores

Fuente: Elaboración propia

Pregunta No. 5: *¿Qué tanto Influye el precio y servicio al momento en el que el cliente realiza la compra?*

- *Influencia muy alta*
- *Influencia alta*
- *Influencia media*
- *Influencia baja*

Los seis encuestados expresan que el precio y el servicio son variables muy altas y fundamentales al momento de realizar la compra. Debido a que el cliente día a día es más exigente y requiere de un servicio excelente a un precio justo.



Ilustración 5 - Tabulación pregunta No. 5 - Encuestas realizadas a los posibles competidores

Fuente: Elaboración propia

Pregunta No. 6: *¿Cuántos clientes atienden a la semana de lunes a domingo?*

- De 100 a 200
- De 200 a 400
- De 400 a 600
- Más de 600

Uno de los encuestados afirma que aproximadamente recibe más de 600 clientes a la semana, dos de los encuestados dicen que aproximadamente reciben entre 400 y 600 clientes en una semana, dos de los encuestados afirman que aproximadamente reciben entre 200 y 400 clientes a la semana y uno de los encuestados afirma que aproximadamente recibe entre 100 y 200 clientes en la semana, todos manifiestan que es una variable difícil de medir ya que todas las semanas del mes no es fija la cantidad de personas que frecuentan el establecimiento para realizar compras, de igual manera aseguran que existen temporadas donde incrementan las visitas y de la misma manera disminuyen considerablemente.

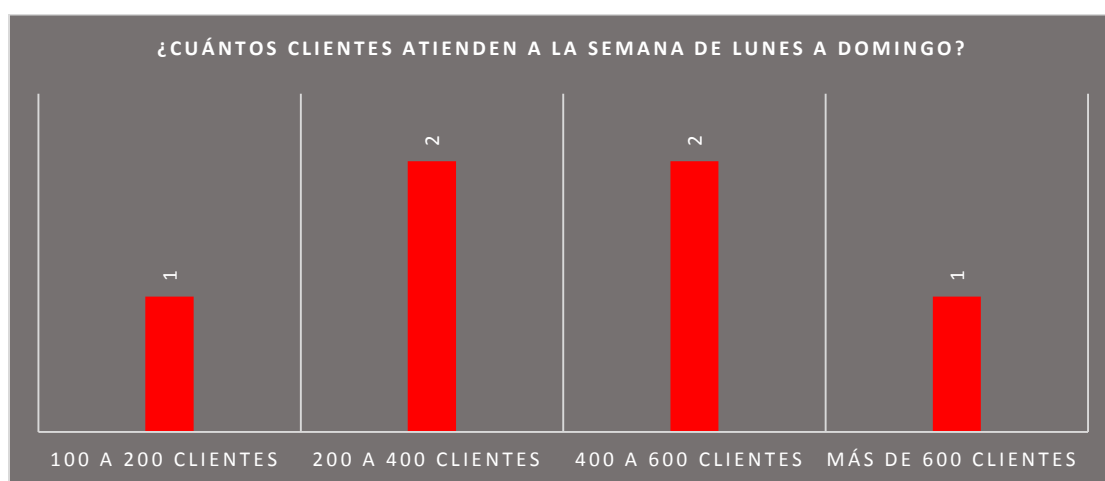


Ilustración 6 - Tabulación pregunta No. 6 - Encuestas realizadas a los posibles competidores

Fuente: Elaboración propia

Pregunta No. 7: De la siguiente lista ¿Qué variables considera usted determinan el precio de los productos que comercializa?

- La Competencia
- El clima
- El alza de precios por parte de los Proveedores
- La Falta de Producto para comercializar

Tres de los encuestados frente a este interrogante respondieron que uno de los factores externos por los cuales se incrementan los precios está directamente asociado a las alzas realizadas por los proveedores, debido a que hay muchos procesos que incrementan los costos antes de llegar al establecimiento de comercialización, variables que incrementan su precio sin previo aviso como los fletes, la gasolina y el matadero entre otros, generando de esta manera que el proveedor principal suba los precios de venta al comerciante en el establecimiento.

Dos de los encuestados afirmaron que una de las variables que influye en la determinación del precio es la misma competencia, como ya se mencionó anteriormente el establecimiento se debe ajustar a los precios que están en el mercado con el fin de seguir con los mismos clientes y no tener el riesgo de perderlos por culpa de otro establecimiento que ofrece la misma calidad del producto pero con mejores precios.

El último de los encuestados responde que la variable que influye en la determinación de los precios es la fluctuación de oferta y de demanda del mercado, dependiendo del proceso de abastecimiento se genera la necesidad de bajar, subir o mantener los precios.

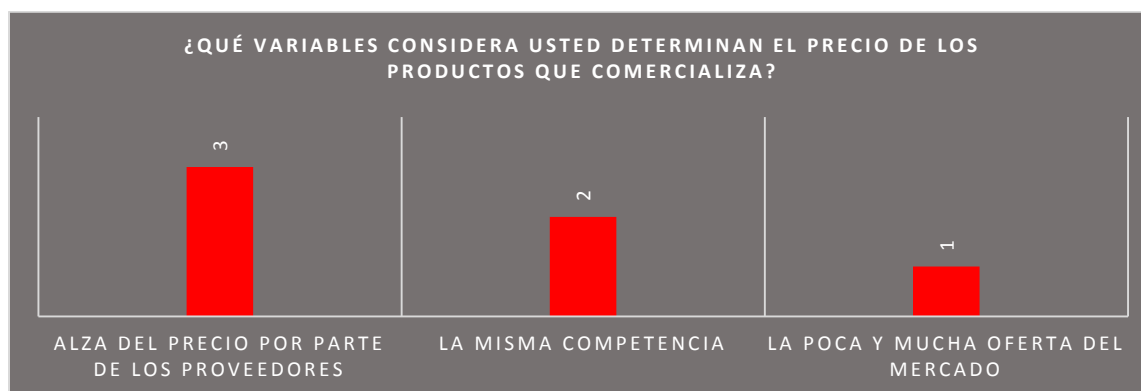


Ilustración 7 Tabulación pregunta No.7 - Encuestas realizadas a los posibles competidores

Fuente: Elaboración propia

6.1.6.2. Resultados de la Investigación al posible consumidor final

Luego de la aplicación de nuestro cuestionario de investigación a la muestra antes indicada, obtenemos las siguientes conclusiones:

Según las 191 encuestas que se desarrollaron a público objetivo, que sirven como herramienta para buscar constantemente la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo del establecimiento, estos fueron los resultados:

Pregunta No. 1: De las siguientes características para usted cual es la más importante al momento de realizar una compra en una carnicería:

Presentación personal de los empleados:



Ilustración 8 Tabulación pregunta No. 1 - Investigación al posible consumidor final

Fuente: Elaboración propia

Según la investigación al 61% de los encuestados les parece muy importante la presentación personal de los empleados, por tal motivo es prioridad para Santa Helena que sus colaboradores estén dentro del establecimiento con su dotación en buen estado y totalmente aseada, para esto la compañía dota de herramientas y utensilios en óptimas condiciones de aseo e inocuidad para que este objetivo se cumpla como reglamento de Santa Helena, como una política importante en resaltamos; **Permanecer aseado y dispuesto a atender al cliente siempre de la mejor manera.**

Organización, distribución y presentación de los productos:



Ilustración 9 Tabulación pregunta No. 1 - Investigación al posible consumidor final

Fuente: Elaboración propia

Este resultado nos muestra que a las personas les interesa la organización, distribución y presentación del producto, sin embargo los porcentajes de calificación se dividen entre una escala del 8 al 10 con porcentajes no muy inclinados hacia una escala especial dentro de este rango. Para que se cumpla este ítem en los puntos de venta de Santa Helena, se capacita al personal sobre el almacenamiento y distribución del producto al ingresar a laborar a la compañía, capacitación respaldada por un instituto certificado en esta labor. De esta manera logramos cumplir con otro punto dentro de las políticas de calidad de Santa Helena, **Garantizar la presentación del producto y el establecimiento para total agrado y comodidad de los clientes.**

Limpieza del establecimiento:

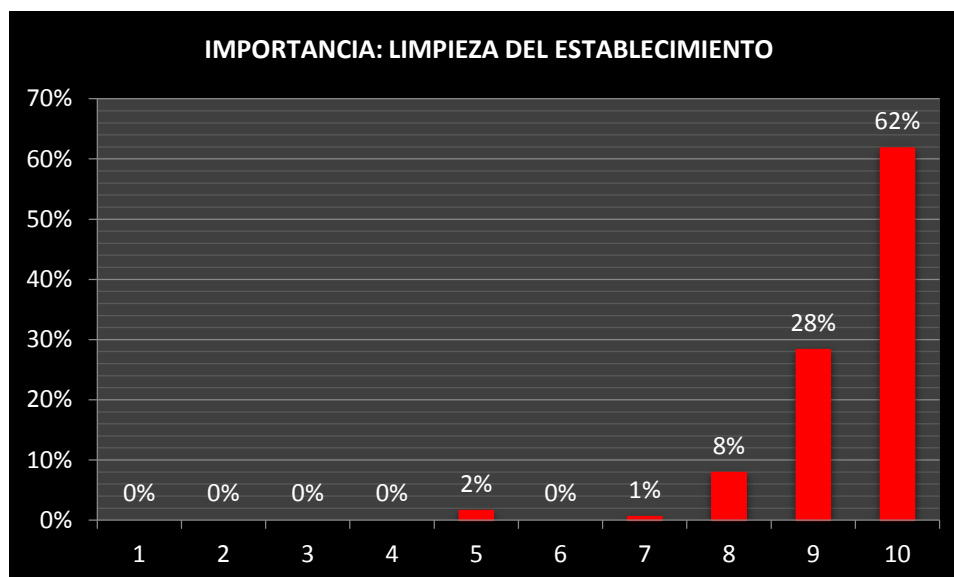


Ilustración 10 Tabulación pregunta No. 1 - Investigación al posible consumidor final

Fuente: Elaboración propia

Para este ítem encontramos que para la gran mayoría de los encuestados, representados en un 62% consideran la limpieza del establecimiento como algo de vital importancia para lograr un proceso de compra agradable y ameno, para alcanzar la satisfacción de nuestros clientes en este aspecto en el establecimiento se realizaran 3 veces al día limpieza a los refrigeradores, muebles, equipos y herramientas que tengan contacto directo con el producto y a los pisos una vez al día con la concentración de desinfectante adecuada. De esta manera logramos cumplir con otra política de calidad de Santa Helena; **realizar limpieza y desinfección constantemente para minimizar el riesgo de generación de posibles agentes contaminantes.**

Atención prestada por los empleados:

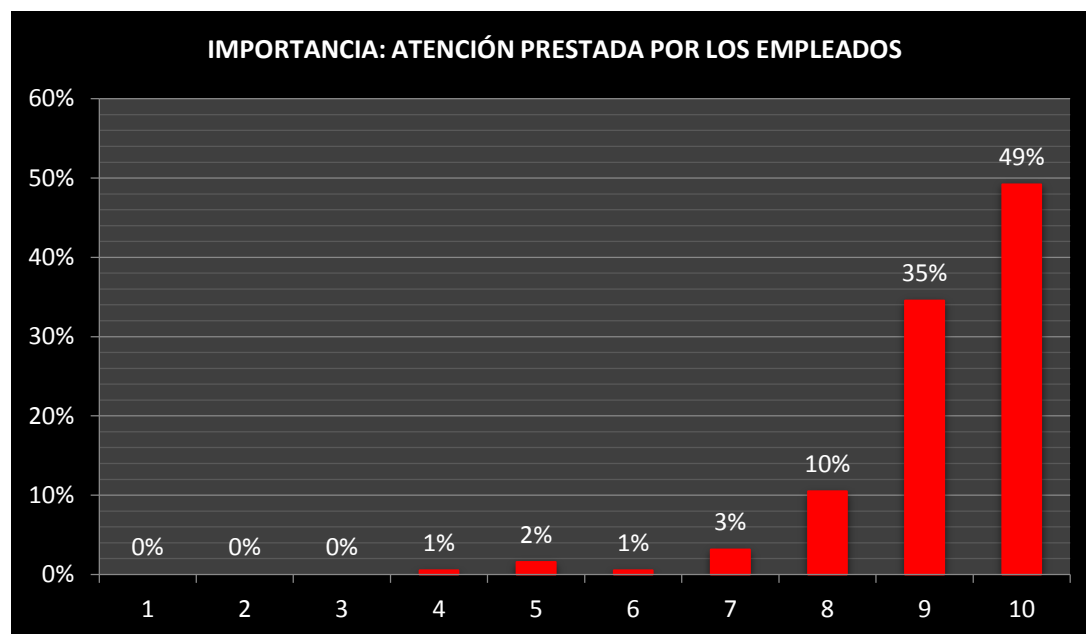


Ilustración 11 Tabulación pregunta No. 1 - Investigación al posible consumidor final

Fuente: Elaboración propia

Para este ítem dentro de los puntos más altos en la escala definida (8, 9 y 10) encontramos que sumando estos valores para el 94% de los encuestados sentirse bien atendidos es una propiedad que sientes muy valiosa, por eso para Santa Helena la atención que prestan sus colaboradores al cliente es de gran importancia para total satisfacción y gusto por el establecimiento por parte de quien nos visita, es por ello que se capacitara al personal sobre la importancia del trabajo al momento de dirigirse al cliente y de prestarle la mayor importancia a él. Como política de calidad de Santa Helena esta; **Prestar la mayor importancia y el mejor servicio al cliente logrando de esta manera la satisfacción y gusto por el establecimiento por parte del visitante.**

Conocimiento de los empleados sobre las cualidades de los productos para ofrecer alternativas a los clientes:

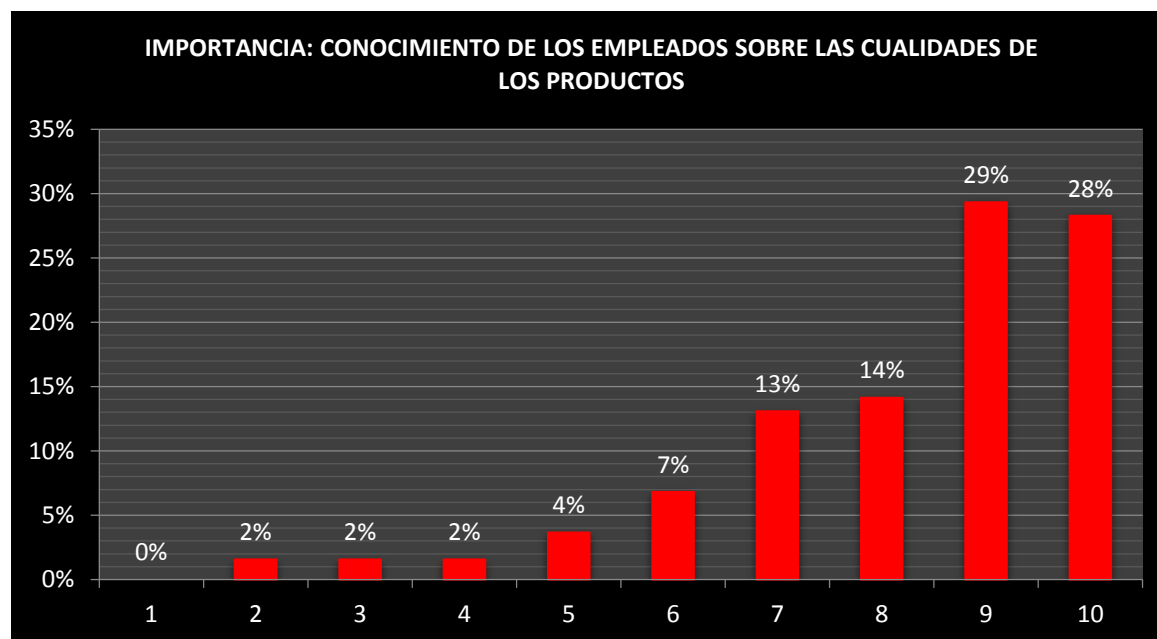


Ilustración 12 Tabulación pregunta No. 1 - Investigación al posible consumidor final

Fuente: Elaboración propia

A pesar que la distribución de la calificación de este punto no está concentrada en una escala 10 como se esperaba decidimos indagar un poco más a fondo con los encuestados y encontramos que para una parte de ellos la generación de nuevas opciones no es muy valiosa puesto que su lista de cortes, presas o secciones de los diferentes tipos de carne ya está muy bien definida o predeterminada basándose en gustos personales y en experiencias positivas con lo “ya conocido”, sin embargo definimos que Santa Helena se debe caracterizar porque sus colaboradores conozcan características y propiedades del producto que ofrecen, con el fin de ofrecer alternativas al público y así prestar la mejor asesoría en cuanto a alternativas de producto.

Ofrecer y asesorar al cliente sobre los diferentes cortes buscando de esta manera el

bienestar, confianza y respaldo de la Marca Santa Helena es otra política de calidad de buscamos implementar.

Pregunta No. 2: Con qué frecuencia usted visita un establecimiento de venta de carnes:

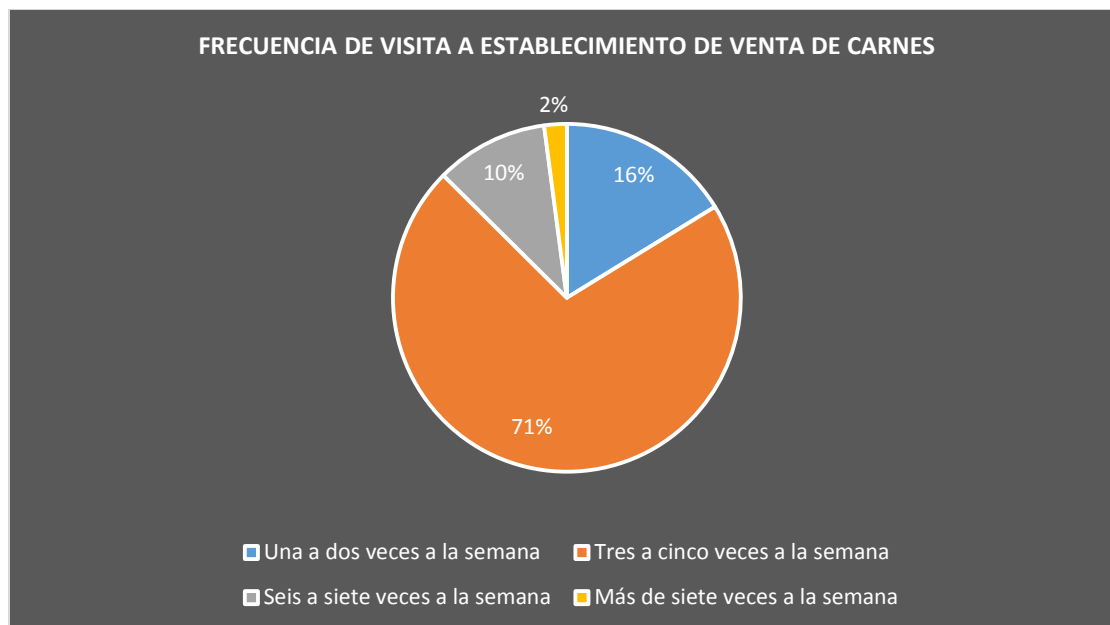


Ilustración 13 Tabulación pregunta No. 2 - Investigación al posible consumidor final

Fuente: Elaboración propia

El 71% de los 191 encuestados realizan compras en un rango de tres a cinco veces por semana, este resultado nos indica que debemos realizar estrategias para lograr la fidelización de las personas que realizan las compras, Santa Helena tiene un plan de mercadeo definido para lograr este objetivo, ver página XX

Pregunta No. 3: Que tipo de carne consume con más frecuencia:

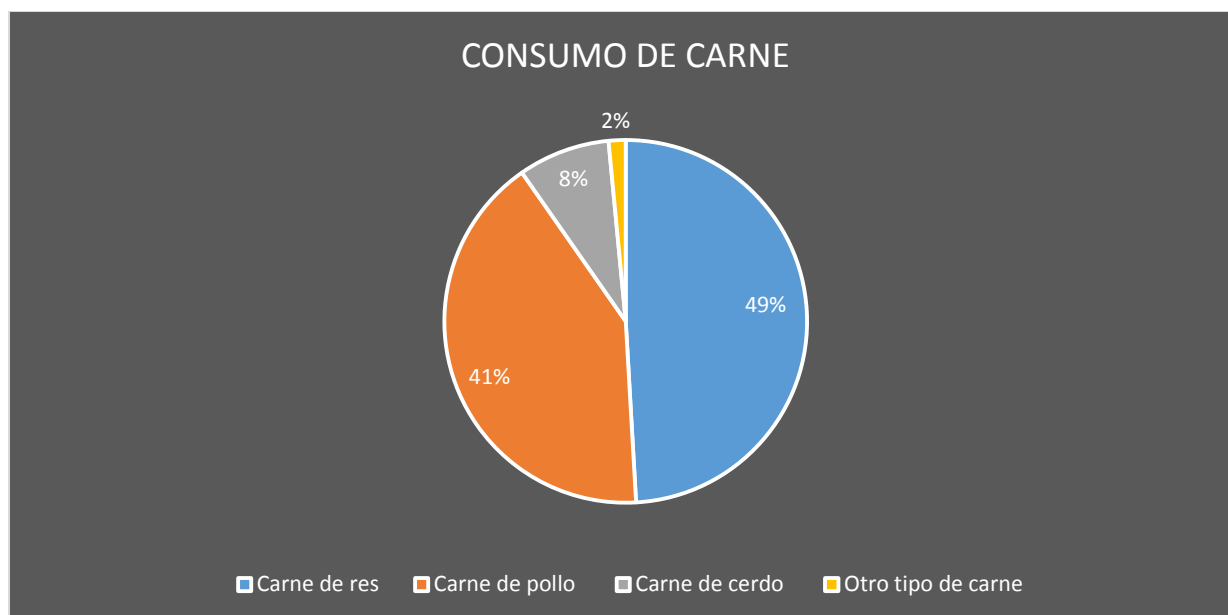


Ilustración 14 Tabulación pregunta No. 3 - Investigación al posible consumidor final

Fuente: Elaboración propia

Como lo muestra la tabla la concentración de los encuestados en cuanto a consumo de producto esta compartido el 90% entre carne de res y carne de pollo, este resultado lo tomamos para solicitud de pedidos y rotaciones de producto.

Pregunta No. 4: De la siguiente lista que tipo de corte, presa o sección del animal es su preferida (puede seleccionar varias opciones):

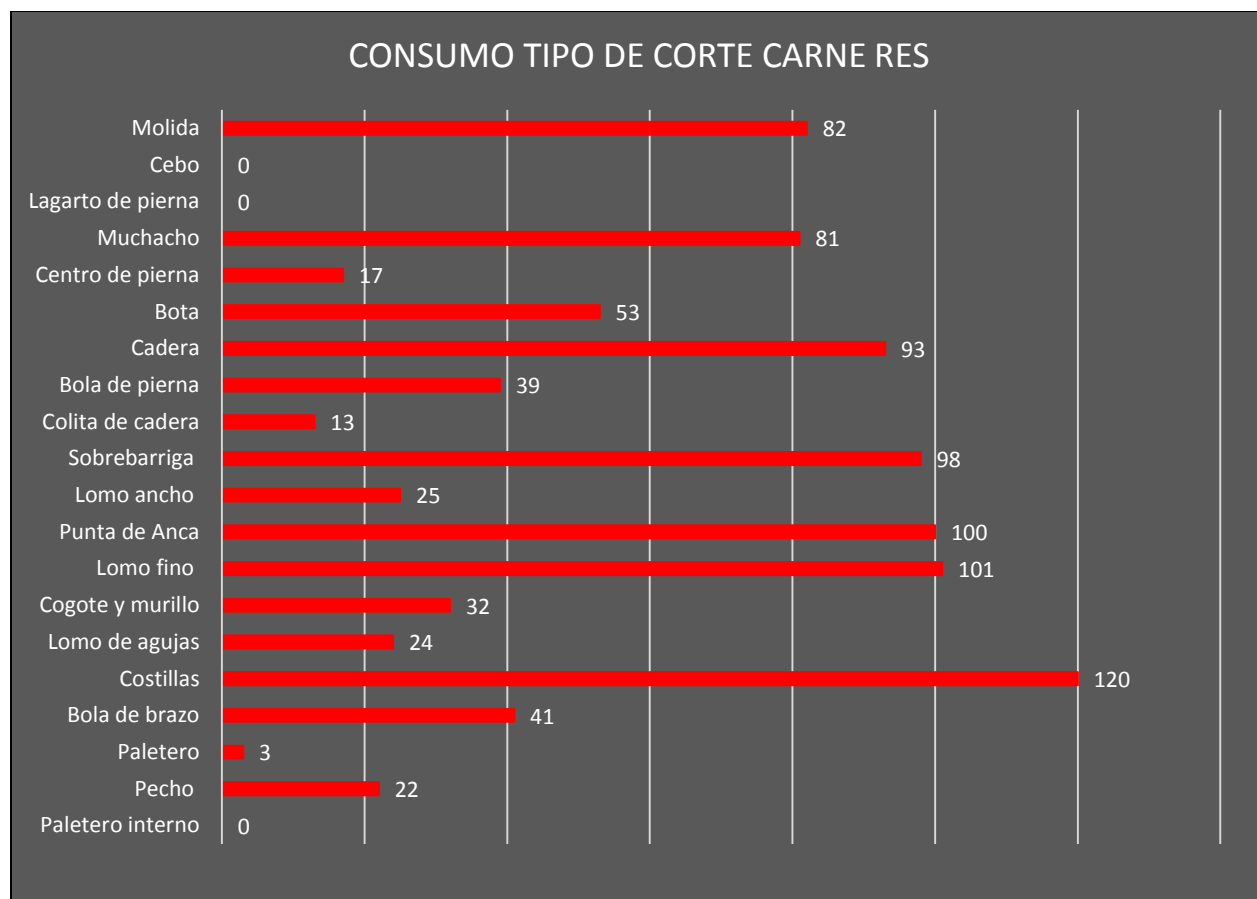


Ilustración 15 Tabulación pregunta No. 4 - Investigación al posible consumidor final

Fuente: Elaboración propia

El consumo de carne esta seleccionado según los 191 encuestados por mayor preferencia por las costillas, el lomo fino, punta de anca y sobre barriga, esta información es vital para generar estrategias que nos contribuyan con la rotación de los demás cortes.

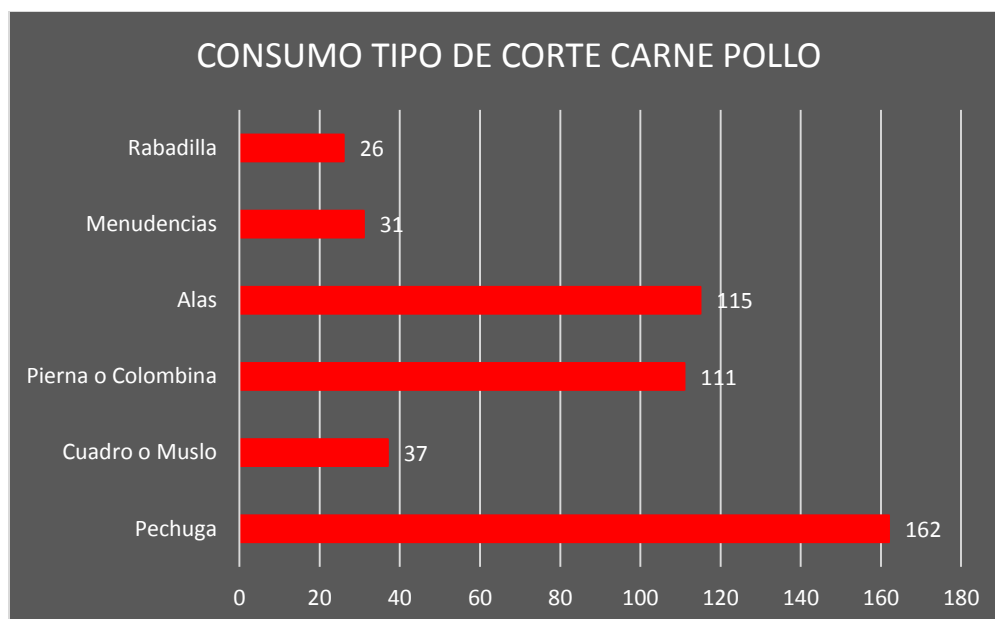


Ilustración 16 Tabulación pregunta No. 4 - Investigación al posible consumidor final

Fuente: Elaboración propia

El consumo de pollo está seleccionado según los 191 encuestados por mayor preferencia hacia la pechuga, las alas y la pierna o colombina, esta información es vital para generar estrategias que nos contribuyan con la rotación de las demás presas.

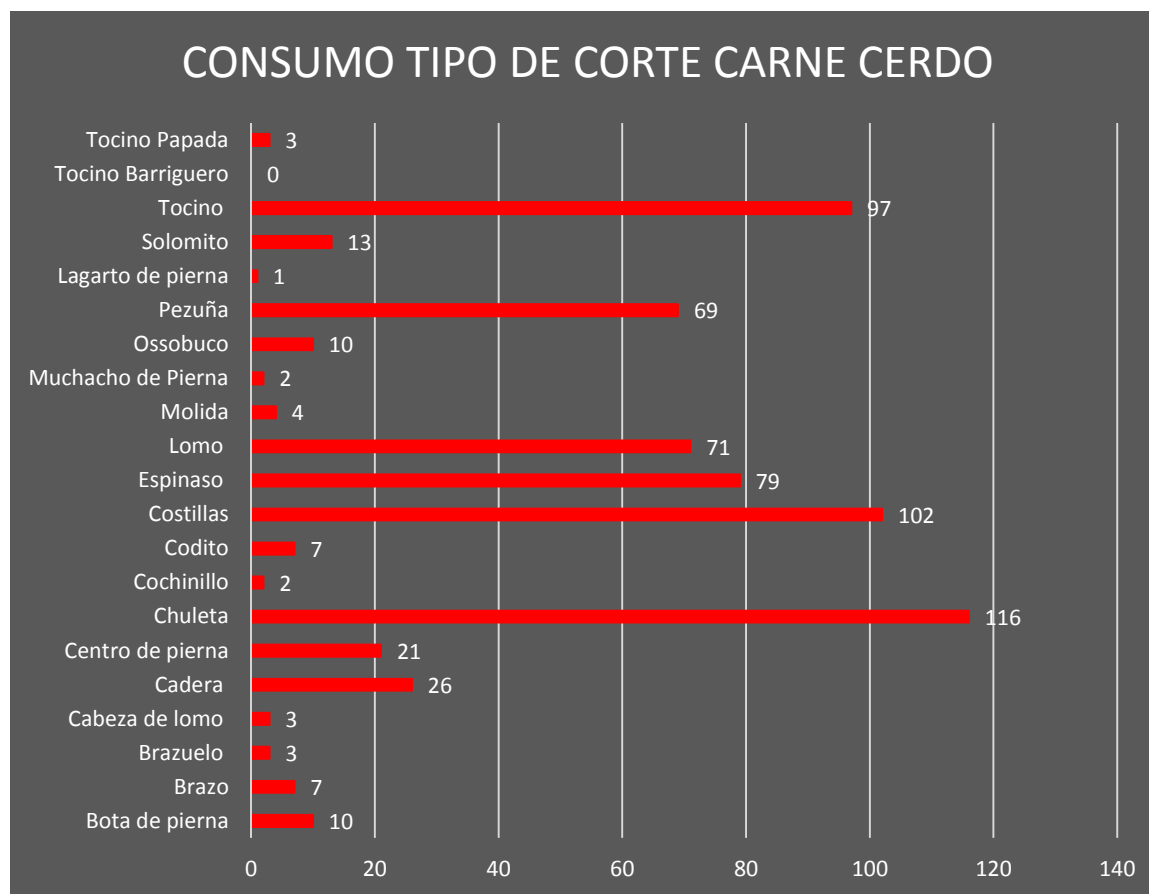


Ilustración 17 Tabulación pregunta No. 4 - Investigación al posible consumidor final

Fuente: Elaboración propia

El consumo de cerdo está seleccionado según los 191 encuestados con una mayor preferencia por la chuleta, las costillas, el tocino y el espinazo, esta información es vital para generar estrategias que nos contribuyan con la rotación de los demás cortes.

- Otro tipo de carne

Según los encuestados solo el 3.6% les gustaría consumir otro tipo de carne diferente, para nuestro caso todos eligieron la opción del pescado.

Pregunta No. 5: Que cantidad de recursos económicos destina usted para la compra de carne semanalmente:

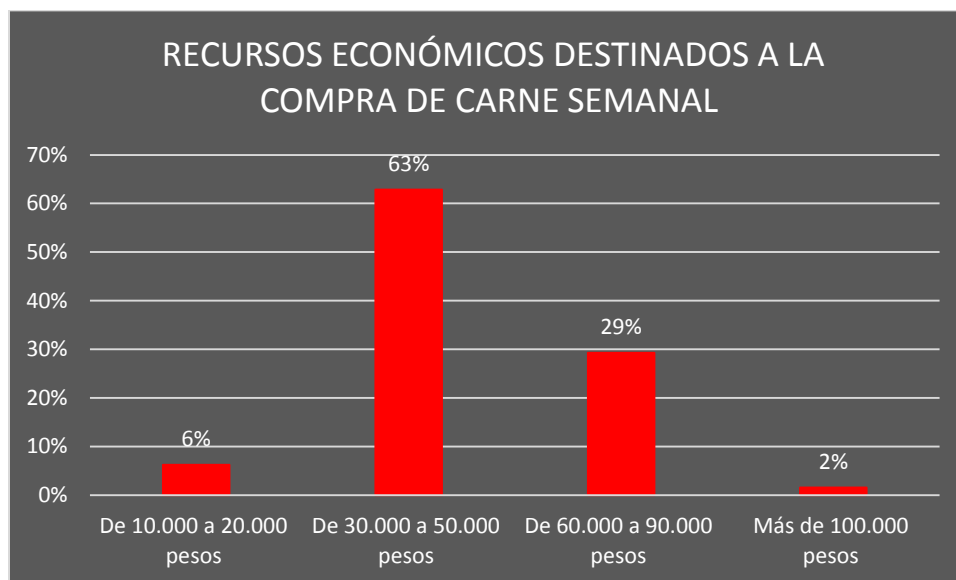


Ilustración 18 Tabulación pregunta No. 5 - Investigación al posible consumidor final

Fuente: Elaboración propia

Según el resultado de la investigación el 63% de los encuestados realizan las compras por un rango de 30.000 mil a 50.000 mil pesos, rango donde se concentra la mayor cantidad de resultados, de esta manera podemos determinar que flujo de caja vamos a generar para no correr el riesgo de no tener recursos económicos en determinado día.

Pregunta No. 6: Generalmente en que horario realiza usted la compra de productos cárnicos:

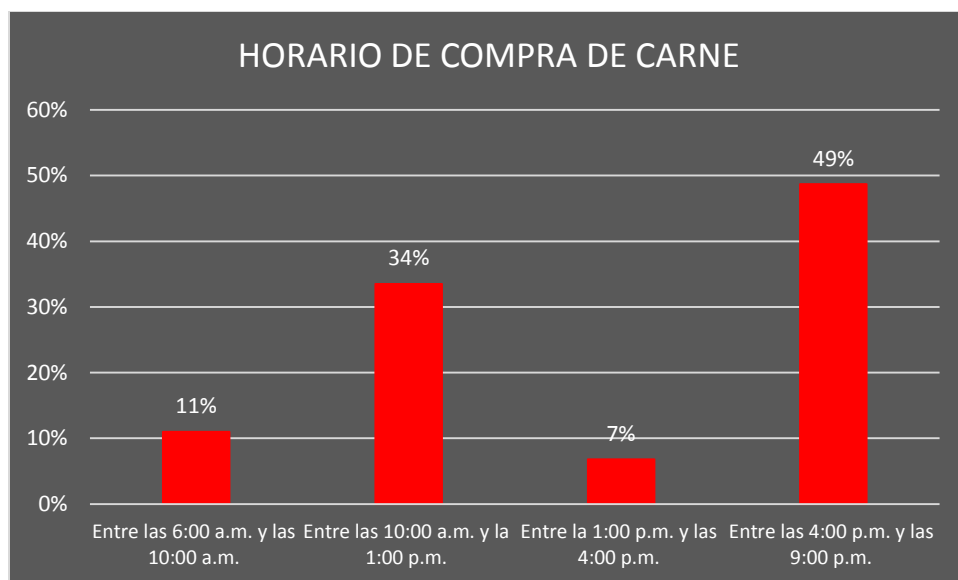


Ilustración 19 Tabulación pregunta No. 6 - Investigación al posible consumidor final

Fuente: Elaboración propia

Como lo muestra la tabla hay dos horarios donde hay mayor flujo de personas para visitar el establecimiento estos son; de 4:00 a 9:00 pm, y de 10:00 am a 1:00 pm respectivamente, de esta manera determinamos la cantidad de colaboradores que tendremos dispuestos para prestar el mejor servicio a los clientes.

Pregunta No. 7: Si su punto de venta preferencial de productos cárnicos quisiera tener una atención con usted por ser uno de sus mejores clientes ¿de las siguientes opciones cual valoraría más como un incentivo por sus compras?

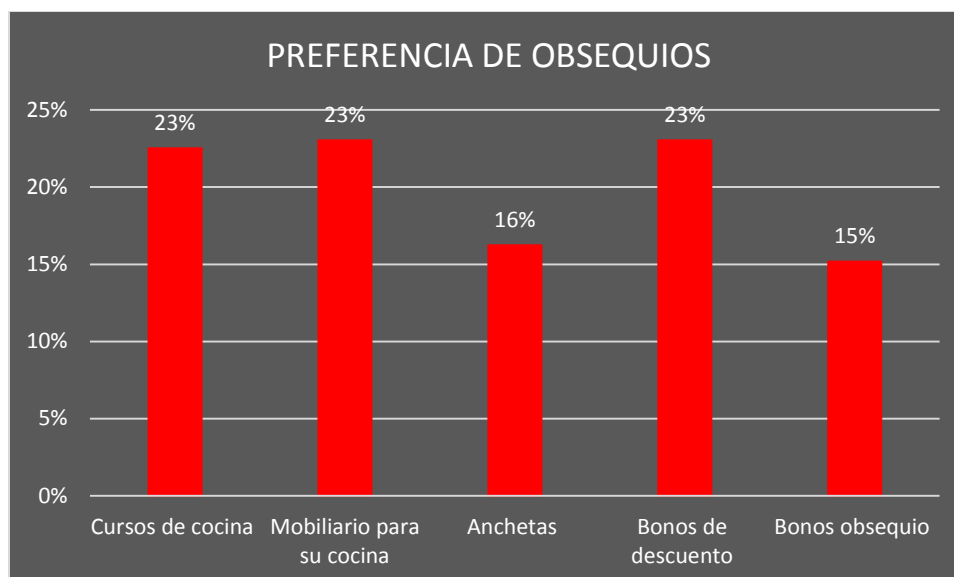


Ilustración 20 Tabulación pregunta No. 7 - Investigación al posible consumidor final

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las estrategias de mercadeo y ventas esta la fidelización del cliente, según el resultado de las encuestas las personas no estarían concentradas en un detalle específico y la distribución de los encuestados esta fraccionada por similares cantidades en las cinco opciones de incentivos propuestas, de esta manera aplicaremos las cinco opciones en tiempos determinados.

Pregunta No. 8: ¿Dónde realiza regularmente la compra de productos cárnicos?:

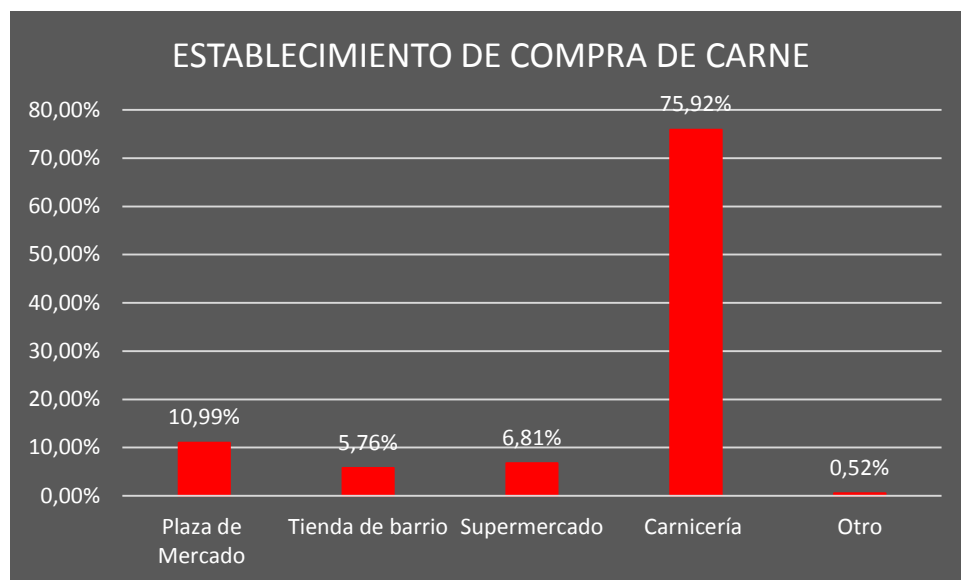


Ilustración 21 Tabulación pregunta No. 8 - Investigación al posible consumidor final

Fuente: Elaboración propia

La tabla nos muestra que la mayoría de los encuestados realiza la compra de los productos cárnicos en carnicerías especializadas, esto nos garantiza que las personas generaran un mayor tráfico en nuestro establecimiento que en otro que comercializa el mismo producto.

Pregunta No. 9: ¿Cuántas personas componen su núcleo familiar?

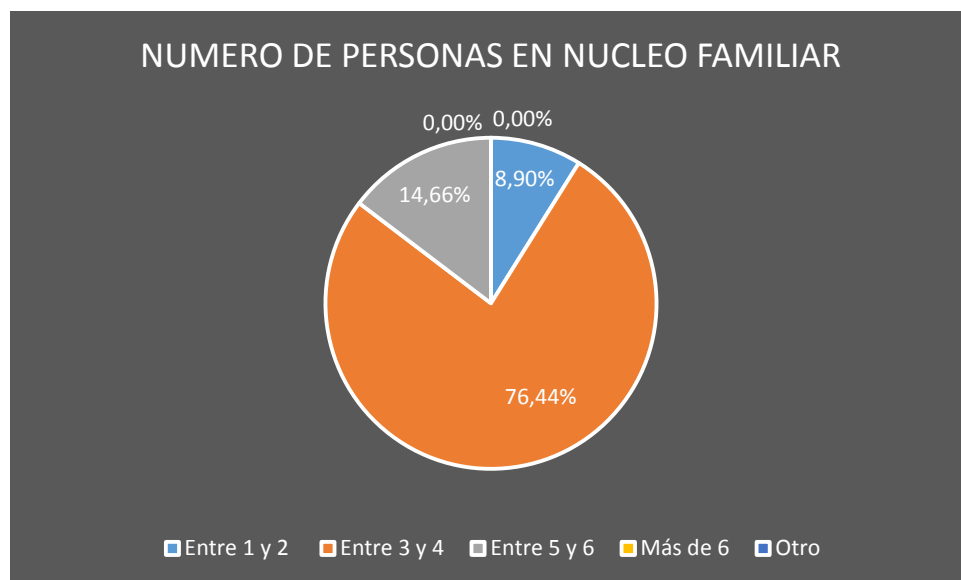


Ilustración 22 Tabulación pregunta No. 9 - Investigación al posible consumidor final

Fuente: Elaboración propia

Para este ítem encontramos que la estructura familiar más representativa con un 76% es la conformada por 3 y 4 personas, con esta información podemos inferir una estructura familiar común para definir parámetros de compra estándares por número de familias.

7. PROPUESTA ESTRATÉGICA

7.1. Concepto de Negocio

Distribuidora de Carnes Santa Helena prestará un servicio integral de comercialización y distribución de productos cárnicos, pretendemos ofrecer a nuestros clientes productos frescos, naturales y con todas las propiedades nutricionales que ofrece el consumo balanceado de carnes, queremos caracterizarnos por prestar un excelente servicio al cliente siempre buscando orientar a nuestro consumidor de la mejor manera en cuanto al tipo de corte que se adapte a sus necesidades, esto con el fin de lograr un alto nivel de fidelización y recompra, ya que buscamos entregar un producto / servicio integral a nuestros clientes, se buscará aumentar los esfuerzos para que nuestros empleados se encuentren altamente calificados y capacitados en el manejo y manipulación de alimentos, cortes de carnes, porcionamiento, empaques, exhibición, ventas y servicio al cliente mediante el apoyo de entidades altamente calificadas como el SENA y entidades privadas que son autoridades respetables en este sector.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente tenemos prevista la siguiente ruta de planeación estratégica que nos permitirá cumplir con nuestro objetivo, a continuación explicaremos de manera detallada cada uno de los pasos que la conforman:

7.2. Concepto de Servicio

Queremos tener como primera opción de fuente de capacitación para nuestros colaboradores el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA ya que consideramos que esta entidad tiene bastante trayectoria y cuenta con los instrumentos y herramientas para un correcto aprendizaje, además de esta ventaja también debemos tener en cuenta que los cursos son gratuitos y se ofrece la opción de cursos virtuales.

A continuación presentamos información importante sobre la capacitación brindada por el SENA:

- SENA - Curso virtual de Corte y Porcionado de Carnes
- Valor de la formación: Curso Gratuito
- Duración del curso: 40 horas
- Generalidades: La Agroindustria de carnes requiere hoy la difusión del conocimiento Tecnológico y Científico. Por esta razón, el Centro de Biotecnología Agropecuaria de Mosquera ofrece el curso Cortes y Porcionados de Carnes, dirigido al personal que labora en expendios de carne y consumidores en general.

Este curso va dirigido a personas que deseen adquirir conocimientos, habilidades y destrezas en los Cortes y Manejo de Carnes con los requerimientos de calidad.

El objetivo del curso es proporcionar a los expendedores y consumidores en general las herramientas básicas tanto teóricas como prácticas que le garanticen buenos resultados en el Manejo y los Cortes de las Carnes.

- Contenidos:

Módulo uno: Cortes del cuarto posterior de la canal bovina, contiene también el concepto de valor nutritivo de la carne.

Módulo dos: Cortes del cuarto anterior de la canal bovina, contiene también el concepto de maduración de carnes.

Módulo tres: Cortes de la canal porcina, evaluación, porcionado, empaques, exhibición y ventas, contiene también los conceptos de conservación de carnes (refrigeración y congelación)

Módulo cuatro: Cortes de las canales; conejo, pollo y cordero, evaluación empaques, exhibición y ventas.

- Metodología: Cada semana se emite un programa de televisión por el canal Señal Institucional donde se harán demostraciones sobre los procesos adelantados en el curso. Igualmente el alumno deberá ingresar a la página www.senavirtual.edu.co al curso de

Corte y Porcionado de Carnes donde encontrará la información complementaria y las actividades propuestas para lograr su aprendizaje.

- Requisitos de Ingreso:
 - ✓ Manejar herramientas informáticas (Word, Windows básico, internet)
 - ✓ Disponer de los recursos necesarios para acceder a internet a revisar el material.
 - ✓ Tener opción de un computador que le permita revisar el material durante dos horas diarias.
 - ✓ Tener motivación y disponibilidad de tiempo para alcanzar los objetivos del curso, lo cual le facilitará tener mayor productividad y competitividad en el mercado
 - ✓ Contar con los materiales e insumos necesarios para el desarrollo de las actividades

7.3. Concepto de Producto

Distribuidora de Carnes Santa Helena se caracterizará por ofrecer productos de alta calidad estando siempre a la vanguardia en la forma en la que se ofrecen los productos y en la que se presta el servicio de venta y asesoramiento a los clientes que nos visiten, nuestros productos no serán exhibidos y distribuidos de la manera tradicional, pretendemos que nuestra imagen sea un respaldo a nuestra calidad y que sea reconocida en el sector, los puntos de venta se deben identificar por ser lugares elegantes, amables y cómodos en los que la presentación del producto cobre gran relevancia, dejando atrás la imagen clásica que estos sitios tienen en nuestro país,

queremos lugares que transmitan orden, aseo y preocupación por la comodidad de nuestros consumidores.

- Proyección de Ventas (aplicación de modelo matemático)

Para conocer o tener un panorama más claro de las posibles situaciones que enfrentaremos al momento de echar a andar nuestra idea de negocio generamos un modelo matemático utilizando Excel. (Anexo 3).

Este modelo matemático se tomó bajo 3 escenarios teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizada a las 191 personas donde según resultado de frecuencia de visitas al establecimiento encontramos que el 71% de los compradores lo visita de 3 a 5 veces, si se realiza una compra de 1 libra por visita equivale a 544 libras (promedio) semanales .

8. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

8.1. Razón social y logotipo

El origen del nombre Santa Helena hace referencia a los antiguos Hatos Ganaderos del Llano Colombiano, un Hato es una propiedad rural, un tipo de “hacienda”, que procuraba autoabastecerse, estuvieron bajo el mando de un religioso, un hacendado o un mayordomo a quienes los terratenientes “propietarios” dejaban a cargo, un Hato podía tener 1000 Hectáreas de extensión y 250.000 cabezas de ganado, con la posibilidad de aumentar sus terrenos y cabezas de ganado según la habilidad de sus trabajadores, pues existían ganados sin dueño y la “Ley del llano” permitía que la persona que los enlazará y marcara en la oreja se convirtiera en su propietario, además aquellas tierras libres de ganado se consideraban “Tierras bravías” y podían ser ocupadas por cualquier persona, el nombre Santa Helena busca representar un calificativo que genere una imagen de elegancia, prestigio y recordación para nuestros clientes teniendo como respaldo el origen histórico de las zonas productoras de carne de nuestro país. (S.A.S, 2012)

Distribuidora de Carnes Santa Helena se caracterizará por ofrecer productos de alta calidad estando siempre a la vanguardia en la forma en la que se ofrecen los cortes y porciones de carne y en la que se presta el servicio de venta y asesoramiento a los clientes que nos visiten, nuestros productos no serán exhibidos y distribuidos de la manera tradicional, pretendemos que nuestra imagen sea un respaldo a nuestra calidad y que sea reconocida en el sector, los puntos de venta se deben identificar por ser lugares elegantes,

amables y cómodos en los que la presentación del producto cobre gran relevancia, dejando atrás la imagen clásica que estos sitios tienen en nuestro país, queremos lugares que transmitan orden, aseo y preocupación por la comodidad que transmitimos a nuestros consumidores.

Nuestro logotipo transmite; sobriedad, elegancia, distinción, formalidad, estabilidad, prestigio y fácil recordación.



Ilustración 23 - Logotipo – Distribuidora de Carnes Santa Helena

Fuente: Elaboración propia

8.2. ¿Quiénes somos?

Distribuidora de carnes Santa Helena es una compañía 100% colombiana creada por dos Ingenieros de Mercados emprendedores y con ganas de generar independencia y nuevas ideas que buscan ofrecer un nuevo concepto de comercialización de carnes a los consumidores de estos productos en la ciudad de Bogotá, nos esforzaremos por cambiar la imagen que las personas tienen de una carnicería de barrio tradicional y queremos acompañar constantemente a nuestros

clientes con la generación de nuevas experiencias que hacen de su alimentación diaria un nuevo y agradable momento.

8.3. Misión

Somos una empresa comercializadora de productos cárnicos en frío, orientamos a nuestros clientes con el mejor servicio y asesoría para contribuir a la buena alimentación de las familias colombianas además de crear una experiencia inolvidable en cada plato que sirven en su mesa.

8.4. Visión

Para el año 2020, distribuidora de Carnes Santa Helena aumentara sus ventas en un 50 % en relación con las reportadas en el año 2015 y como estrategia de apoyo para lograr este resultado se realizara la apertura de un nuevo punto de venta en la ciudad de Bogotá.

8.5. Valores

Los valores que definen nuestra compañía buscan reflejar toda la identidad y el compromiso que la empresa quiere implementar en todos sus procesos, queremos que nuestros empleados se sientan identificados y con el respaldo de una compañía que vela porque todos los actores que intervienen en el proceso de comercialización de carnes se sientan parte de una familia,

queremos que nuestros clientes perciban nuestro compromiso que será reflejado en nuestra atención y en nuestro manejo especial del servicio.

Dentro de la lista de valores que consideramos más relevantes y que identifican la filosofía o la razón de ser de Distribuidora de Carnes Santa Helena, encontramos los siguientes:

- **Servicio:** Consideramos que este valor es sumamente importante y es pilar de todos los demás valores que reflejan la identidad de nuestra empresa, el servicio que ofrecemos a nuestros clientes será gran objeto de difusión pues consideramos que por intermedio de él se lograran construir unas buenas relaciones con nuestros clientes y con nuestros empleados.
- **Confianza:** Queremos que nuestro cliente sienta confianza en nuestro servicio y en los productos que distribuimos, además que también sienta que somos una empresa con una amplia inclinación al servicio y a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. Ganarnos la confianza de nuestros compradores será una estrategia fundamental.
- **Honestidad:** Sabemos que en el mercado en el que queremos incursionar hablar de confianza se encuentra algo desvirtuado, bien sea porque algunos establecimientos similares comercializan productos de dudosa procedencia y de alguna manera engañan la buena fe del comprador, la honestidad se verá reflejada en todos nuestros procesos, tanto en el servicio que prestamos como en los productos que entregamos a nuestros

consumidores, teniendo siempre la certeza que la calidad es un sinónimo de constante evolución en Distribuidora de Carnes Santa Helena.

- **Responsabilidad:** Para este valor sabemos que tenemos la obligación de ser responsables en todas nuestras actividades, tanto en materia del desarrollo de nuestra actividad comercial como en el relacionamiento que tendremos con nuestros consumidores, las actuaciones de nuestra compañía siempre se enmarcarán dentro de las normas y la legislación vigente para poder contar con una imagen positiva tanto de nuestro cliente externo como la de nuestros colaboradores.
- **Respeto:** El respeto por las opiniones, creencias, puntos de vista y pensamientos de nuestros clientes y colaboradores siempre estará por encima de cualquier otra situación, consideramos dentro de nuestra filosofía corporativa que las cosas que se llevan a cabo dentro del marco del respeto y de las buenas relaciones tenderán a llevar a buenos términos la solución de conflictos y soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas.
- **Aprendizaje:** Consideramos que a pesar de contar con innumerable teoría y conocimiento acerca del fuerte de nuestro negocio, el aprendizaje será constante y continuo en nuestros empleados, en nuestros clientes y en nosotros como cabezas visibles de la compañía, esto permitirá un crecimiento favorable en cuanto a lecciones aprendidas y al mejoramiento de procesos que al final se traducirán en el mejoramiento continuo de buenas prácticas; operativas, administrativas y de relacionamiento con nuestros clientes.

- **Flexibilidad:** Si bien dentro del desarrollo de nuestra actividad comercial tenemos definido la manera en la que se llevarán a cabo algunos procesos sabemos que tenemos que adaptarnos a las nuevas necesidades de nuestros clientes y a los cambios que se generen en el entorno, queremos ofrecer a nuestros clientes la capacidad de adaptarnos a sus necesidades sin que ello signifique sacrificar calidad y servicio.

8.6. Estructura organizacional de distribuidora de carnes santa helena

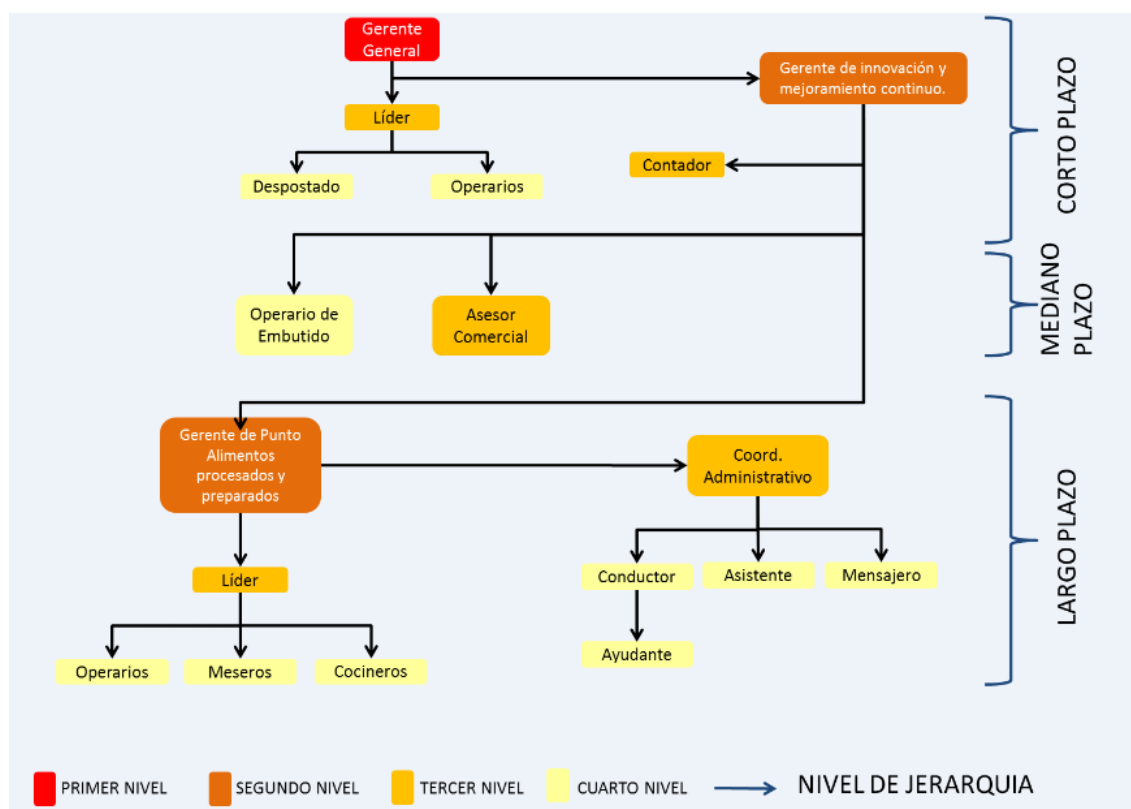


Ilustración 24 - Organigrama - Distribuidora de Carnes Santa Helena

Fuente: Elaboración propia

- **Corto Plazo:** Esta estructura está conformada para llevar a cabo el correcto funcionamiento del proceso de comercialización y distribución de carnes en un punto específico de la ciudad de Bogotá.

Responsabilidades:

Gerente General: Es el responsable de la aplicación de las directrices corporativas y del funcionamiento de la empresa, interviene dentro de todos los procesos de la compañía con el fin de buscar la mejora continua, garantiza el crecimiento de Santa Helena para perdurar en el tiempo mediante estrategias de comercialización y distribución del producto.

Gerente de innovación y mejoramiento Continuo: Es la persona responsable de estar a la vanguardia del mercado, analizar constantemente el sector y presentar mejoras a la compañía mediante la implementación de estrategias de mercadeo o nuevas tecnologías.

Líder: Persona responsable del correcto funcionamiento de los procesos en el punto de venta, garantiza la apertura y cierre del punto, es el único con autorización del manejo de la caja y responsable 100% de la existencia de producto mediante el control de inventarios, es responsabilidad de su cargo la entrega de sugerencias e ideas que permitan la implementación de nuevos procesos mediante su relacionamiento continuo con el cliente y la percepción de sus nuevas necesidades y requerimientos.

Despostador: Persona que realiza la separación de las partes útiles y comestibles del animal, es el encargado de recibir la mercancía del proveedor, realiza los cortes adecuados a cada musculo del animal, almacena el producto y surte los muebles de exhibición con el fin de que no le falte producto al cliente.

Operario: Persona responsable de la correcta atención y asesoría al cliente, debe mantener en todo instante limpio y ordenado el establecimiento con el fin de generar comodidad y confort al cliente.

Contador: Persona responsable de las finanzas y reportes económicos de Santa Helena.

- **Mediano Plazo:** Nuevas líneas de negocios, apertura de la línea de embutidos de Santa Helena e implementación de nuevos canales de comercialización.

Responsabilidades:

Operario de embutido: Es la persona responsable de todo el proceso de embutido, selección y pedido de materias primas, almacenamiento de materias primas, producción, almacenamiento del producto, control de inventarios, surtir el producto en los exhibidores y garantiza el correcto funcionamiento de las maquinas que llevan el proceso de embutido.

Asesor comercial: Es responsable de la búsqueda constante de nuevos negocios corporativos y de su respectivo cierre de negocios.

- **Largo Plazo:** Apertura de puntos de preparación del producto cárnico y formalización del área administrativa de la compañía.

Responsabilidades:

Gerente de Punto: Es el responsable de la directriz y del funcionamiento del punto, interviene dentro de todos los procesos del punto y busca la mejora continua de los procesos.

Líder de Punto: Responsable de coordinar todas las actividades del punto de venta y verifica los procesos establecidos para el correcto funcionamiento.

Operarios: Son los responsables de seguir las directrices puestas por el Líder o en su debido caso por el Gerente de Punto.

Meseros: Personas responsables del servicio al cliente y de la total atención de este brindándole sensación de comodidad y confort.

Cocineros: Son los encargados de preparar los alimentos seleccionados por los clientes cumpliendo con los requisitos puestos por él y ejecutando todos los estándares establecidos para la preparación de alimentos de Santa Helena.

Coordinador Administrativo: Es el responsable de mantener y administrar todos los recursos tangibles e intangibles que se requieren para el funcionamiento de Santa Helena.

Conductor: Es el responsable de transportar con los debidos estándares de calidad los productos cárnicos, llevar de un punto a otro la producción requerida por los líderes de cada punto.

Ayudante: Es la persona responsable de colaborar al conductor con el cargue y descargue de mercancía al vehículo que transporta el producto.

Asistente: Persona responsable de seguir la directriz establecida por la coordinación Administrativa y la Gerencia.

Mensajero: Responsable de todos los tramites puestos por el área administrativa propios de su cargo.

9. ESCENARIOS DEL MERCADO

Para poder establecer un panorama respondiéndonos a la pregunta ¿para dónde vamos?, con la asesoría de nuestro tutor y sin ser expertos en teorías prospectivas decidimos definir algunos tipos de “escenarios” que nos mostraran un panorama sobre tres posibles situaciones que nos traería el mercado en el cual queremos incursionar, estos posibles escenarios nos permiten generar posibles planes contingentes que posteriormente ayudaran no solo a tener un plan B. A continuación presentamos los resultados obtenidos luego de la aplicación de los escenarios considerados:

9.1. Situación Optimista

De acuerdo a las investigaciones de campo realizadas se determinó que un escenario optimista ideal sería realizar la venta de una res de 600 kilos por día. Con esta información los resultados son; vender al mes 30 reses, 5 cerdos y 100 pollos.

ESCENARIO OPTIMISTA							
VALOR COSTOS FIJOS	VALOR COSTOS VARIABLES	TOTAL COSTOS	TOTAL LIBRAS EN OFERTA	PUNTO DE EQUILIBRIO EN LIBRAS	PUNTO DE EQUILIBRIO EN LIBRAS		
					RES	CERDO	POLLO
\$ 10.741.577	\$165.803.675	\$176.545.253	36900	8607	8397	117	93

ESCENARIO OPTIMISTA									
INVERSIONES			RETORNO			GANANCIA			GANANCIA TOTAL
RES	CERDO	POLLO	RES	CERDO	POLLO	RES	CERDO	POLLO	
\$156.659.760	\$2.122.800	\$1.613.200	\$ 189.558.310	\$ 2.568.588	\$ 1.951.972	\$ 32.898.550	\$ 445.788	\$ 338.772	\$ 33.683.110

Tabla 1 Ilustración escenario optimista

Fuente: Elaboración propia

9.2. Situación Estándar

Para este escenario se tomaron las siguientes cantidades para una temporada estándar del año: venta de 15 reses, 3 cerdos y 50 pollos, esto nos daría en costos fijos con estas unidades \$14.265.926 y los costos variables son de \$84.218.368 millones para un total de \$98.484.289 para llegar al punto de equilibrio hay que vender 7771 libras de 18500 que se venden en total, en resumen serian 6.3 reses, 1.2 cerdos y 21 pollos.

ESCENARIO ESTÁNDAR							
VALOR COSTOS FIJOS	VALOR COSTOS VARIABLES	TOTAL COSTOS	TOTAL LIBRAS EN OFERTA	PUNTO DE EQUILIBRIO EN LIBRAS	PUNTO DE EQUILIBRIO EN LIBRAS		
					RES	CERDO	POLLO
\$ 8.805.926	\$ 84.218.363	\$ 93.024.289	18500	5943	5783	96	64

ESCENARIO ESTÁNDAR									
INVERSIONES			RETORNO			GANANCIA			GANANCIA TOTAL
RES	CERDO	POLLO	RES	CERDO	POLLO	RES	CERDO	POLLO	
\$ 78.329.880	\$1.273.680	\$ 806.600	\$ 94.779.155	\$ 1.541.153	\$ 975.986	\$ 16.449.275	\$ 267.473	\$ 169.386	\$ 16.886.134

Tabla 2 Ilustración escenario estándar

Fuente: Elaboración propia

9.3. Situación Pesimista

Para este escenario se realiza la venta de una res de 600 kilos por semana. Con esta información los resultados son, vender al mes 4 reses, 2 cerdos y 50 pollos.

ESCENARIO PESIMISTA							
VALOR COSTOS FIJOS	VALOR COSTOS VARIABLES	TOTAL COSTOS	TOTAL LIBRAS EN OFERTA	PUNTO DE EQUILIBRIO EN LIBRAS	PUNTO DE EQUILIBRIO EN LIBRAS		
					RES	CERDO	POLLO
\$ 7.405.557	\$ 25.194.562	\$ 32.600.119	5200	2765	2553	106	106

ESCENARIO PESIMISTA									
INVERSIONES			RETORNO			GANANCIA			GANANCIA TOTAL
RES	CERDO	POLLO	RES	CERDO	POLLO	RES	CERDO	POLLO	
\$ 20.887.968	\$ 849.120	\$ 806.600	\$ 25.274.441	\$ 1.027.435	\$ 975.986	\$ 4.386.473	\$ 178.315	\$ 169.386	\$ 4.734.174

Tabla 3 Ilustración escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia

10. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

10.1. DOFA

Luego de una revisión del sector en el cual queremos incursionar por medio de un análisis DOFA definimos que debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas son características en el sector, nuestra idea es que mediante este mecanismo tengamos un panorama más claro sobre que estrategias o herramientas podemos utilizar para minimizar nuestras posibilidades de riesgo y hacer que nuestra idea de negocio prospere y sea sostenible.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca experiencia en el sector 2. Disponibilidad de recursos (musculo financiero) 3. Reconocimiento de marca 4. Consecución de proveedores estables que permitan tener un respaldo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de nuevos puntos de venta en los que se implemente la misma filosofía 2. Implementación de estrategias de marketing dirigidas a lograr la apertura de nuevos mercados, aumento de tráfico en el punto de venta 3. Las estrategias de venta que queremos implementar nos generan una oportunidad de consecución de clientes ante la competencia.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición total y absoluta de nuestro equipo de colaboradores al servicio del cliente 2. Desarrollo de un nuevo concepto dentro de una industria tradicional, anticuada y poco organizada 3. Colaboradores altamente calificados y en constante capacitación 4. Integración vertical hacia adelante que permita la generación de economías de escala para la apertura de nuevos negocios (restaurantes, asaderos). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sobreoferta de establecimientos similares 2. Poco dominio sobre situaciones externas del mercado; aumento de precios, escasez en la producción asociada a fenómenos climáticos 3. Crecimiento en el consumo de productos sustitutos frente al crecimiento del consumo de nuestros producto base 4. Factores climáticos no controlables y poco predecibles.

Tabla 4 DOFA

Fuente: Elaboración propia

10.2. Estrategias de marketing y requisitos de diseño del punto de venta:

Dentro de nuestra idea de negocio tenemos claro que la apertura de la manera más acertada posible de nuestro punto de venta será un aspecto clave en el éxito que esperamos cosechar, tenemos claro que debemos diferenciarnos y tener una hoja de ruta bastante explícita sobre lo que queremos, lo que tenemos para lograr nuestro objetivo y lo que debemos hacer para alcanzarlo, por ello y según lo sustentado por Martínez Ribes en su artículo titulado; “Estrategias de marketing y requisitos de diseño del punto de venta” en el que se indica: (Ribes, 2010)

“El diseño del espacio y del ambiente en el que se ubican los productos es de vital importancia. El espacio se convierte en un importante actor y, como en toda representación, los actores, para desempeñar correctamente su papel, deben ajustarse al guion que se desea poner en escena. Ese guion específico constituirá, en definitiva, la estrategia de marketing de la empresa distribuidora.

Interrelacionar el diseño del punto de venta de una empresa y su estrategia de marketing es una necesidad evidente, ya que, en la actualidad, el punto de venta se ha convertido en el instrumento fundamental que toda empresa distribuidora posee para comunicar su estrategia de marketing y, de esta manera, poder alcanzar sus objetivos comerciales.”

Teniendo en cuenta esto a continuación explicamos brevemente algunas de las condiciones que se deben tener en cuenta según Martínez Ribes para lograr el éxito con la

apertura de un punto de venta y además cómo Distribuidora de Carnes Santa Helena planea aplicar estas condiciones.

➤ El producto:

- Su implicación: El grado de implicación que adquiere al consumidor al momento de obtener nuestros productos debe reflejar un ambiente de serenidad y de confianza teniendo en cuenta que está adquiriendo productos alimenticios de calidad con los que se alimentara él y su familia.
- Su atractivo para el comprador: Queremos que nuestro producto se perciba como siempre fresco y confiable y por ello la ubicación de los productos es importante, nuestros lugares de almacenamiento reflejaran altas condiciones de higiene y además la ubicación de nuestro personal pretende ser cercana y de fácil acceso dejando a un lado los clásicos puntos de venta de comercialización de carne en los que ambos aspectos carecen de representación.
- Su propia capacidad de expresión: Como se mencionó en el punto anterior buscamos que cada producto demuestre su identidad, sus beneficios y sus características; por esta razón la manera en la que encontramos más viable comunicar esta capacidad de expresión de cada producto es la de informar a nuestros consumidores utilizando medios visuales (pantallas) dentro del establecimiento aspectos como los siguientes; las maneras de preparación de cada

corte, las propiedades nutricionales de cada sección del animal, sugerencias para nuevas preparaciones y recetas.

- La periodicidad de compra: La necesidad de alimentarse debe ser satisfecha de manera regular y periódica por nuestros clientes, por esta razón y teniendo en cuenta la clase de productos que se comercializaran tenemos claro que el tráfico de visitantes es alto y continuo con horas pico (horas previas al almuerzo y a la cena), y con horas valle (horas de la tarde), en las que nuestro personal siempre estará atento a dar lo mejor de sí para que el producto sea consumido de manera regular.
- La forma en la que se compren los productos: Se tiene previsto que sea de manera reflexiva, esto con el fin de que el consumidor se tome un tiempo para mirar que tipo de corte se adapta más a sus necesidades, cual es más beneficioso y cual le representara mayores oportunidades a la hora de analizar el costo y su mejor aprovechamiento.
- Su orientación: Nuestros productos están orientados al predominio de los aspectos sensoriales, el placer que pueden obtener nuestros clientes todos los días de disfrutar nuestros productos, los sentidos que éste emplea al visualizar, oler y sentir lo que está adquiriendo hacen que se involucre profundamente con el concepto de calidad y frescura que Distribuidora de Carnes Santa Helena quiere transmitir.

- El ciclo de vida del producto: El tipo de productos que comercializaremos se caracteriza por ser muy corto, planeamos desarrollar una estrategia que de alguna manera nos permita predecir la demanda que tendremos de un determinado producto de manera semanal con el fin de manejar un nivel de stock y de inventarios adecuado, además sabemos que no podemos conservar por mucho tiempo un producto en congelación o en refrigeración porque perdería sus propiedades nutritivas y además el aspecto del producto también se vería perjudicado.
- El hábito de compra: Como se mencionó anteriormente, en el establecimiento se tiene ya previsto que en algunas horas del día la asistencia de público sea más alta que en otras, buscamos que nuestra capacidad de operación se ajuste tanto a los momentos de máxima afluencia, dando servicio a muchos visitantes, como para que no parezca “muerta” en momentos de bajo tráfico de clientes, para enfrentar esta posible contingencia tenemos planeado que todos nuestros empleados conozcan de manera detallada las cualidades de cada producto además de que manejen de manera correcta las estrategias de servicio al cliente que se quieren implementar.
- Las características físicas: Tenemos conocimiento sobre las características físicas de nuestros productos; (volumen, peso, altura, temperaturas de almacenamiento) a fin de evitar al máximo restricciones de espacio y de almacenamiento, y sacar

provecho del espacio disponible (no sólo de la superficie, sino también del volumen).

También conocemos las necesidades técnicas inherentes al producto, el grado en que el producto es conocido, el proceso mental que siguen los clientes al comprar, los sistemas de gestión de la información que deberán existir (lectores de códigos de barras, rótulos electrónicos, etc.) y, por último, la productividad que deseamos lograr.

- La empresa: Características particulares y propias de la empresa
- El entorno: Para este aspecto conocemos las condiciones propias del entorno en el que se dará apertura al punto de venta, conocemos las condiciones de la localidad, su población, los estratos socioeconómicos por los que está conformada la localidad y la UPZ, tenemos también conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la competencia y del manejo y el estilo que le dan al servicio al cliente en sus establecimientos.
- La fórmula comercial que se desarrollará en la tienda
 - El concepto que se desea transmitir: Deseamos transmitir sobriedad, elegancia, distinción, formalidad, estabilidad, prestigio y fácil recordación.

- La identidad con la que se quiere dotar: La personalidad de nuestra tienda debe ser innovadora y debe transmitir frescura y buen servicio.
 - La propuesta de posicionamiento que se desea: La imagen que queremos que nuestros clientes relacionen a nuestra formula comercial tiene que ser muy ligada a nuestra política de servicio al cliente, sabemos que vender un excelente producto es vital pero creemos que el servicio cobra muchas más relevancia.
 - Las políticas comerciales más adecuadas para hacer realidad el Concepto: como ya se ha mencionado no basta solo con ofrecer un buen producto, como soporte a nuestra estrategia planeamos las siguientes políticas comerciales:
 - Buen surtido
 - Precios competitivos
 - Diferenciación positiva en el servicio
 - Promociones y beneficios para nuestros clientes
 - Personal en contacto directo con el publico
 - Merchandising
 - Publicidad
- El punto de venta en sí mismo – (tamaño, distribución de espacios, modelamiento de espacios): Con la idea de generar una estandarización de la conformación espacial interna del punto de venta y pensando en que en el futuro haremos la apertura de más

establecimientos contamos con la asesoría de un arquitecto que nos ayudó definiendo un plano con espacios y características genéricas y esto junto con nuestros comentarios extraídos de nuestra visita de campo logramos definir características importantes a tener en cuenta como son las siguientes:

- ✓ Separación de la zona de desposte
- ✓ Separación de la zona de pago
- ✓ Ubicación de espacio destinado para que los clientes puedan esperar cómodamente la entrega de sus pedidos.
- ✓ Decoración
- ✓ Aprovechamiento de condiciones ambientales como amplios espacios de entrada de luz natural
- ✓ Acomodación de los diferentes muebles con el fin de generar un impacto visual agradable
- ✓ Estandarización de espacios dentro de una planimetría definida (los locales están diseñados para ser establecidos en un espacio de 136 m²).



Ilustración 25 - Distribución Espacial 1 Local - Distribuidora de Carnes Santa Helena

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 26 - Distribución Espacial 2 Local - Distribuidora de Carnes Santa Helena

Fuente: Elaboración propia

- El Merchandising: Es un conjunto de técnicas aplicadas al punto de venta, con las que se puede formar un lenguaje diferenciado, donde el producto y su entorno se relacionen de forma atractiva y efectiva, con la finalidad de impulsar la productividad de la tienda, pretendemos entrar de manera fuerte y directa en las preferencias de nuestros clientes entregando elementos como delantales con nuestra imagen corporativa, volates, imanes, etc., a continuación mostramos algunos bocetos del material en el que se está trabajando para entregar al público:



Distribuidora de carnes
Santa Helena
 El placer de disfrutar lo mejor

OFRECEMOS LOS MEJORES CORTES

 CARNE MOLIDA	 COSTILLA	 CHULETA
 LOMO	 MURILLO	 TOCINO
 CHURRASCO	 PUNTA DE ANCA	 PEZUÑA
 COLA	 SOBREBARRIGA	 COLOMBINAS
 BABY BEEF	 MUCHACHO	 PECHUGA
 BOLA DE PIERNA	 CADERA	 ALAS

DISFRUTA LA BUENA CARNE

Ilustración 27 Volante 1 Vista Frontal - Distribuidora de Carnes Santa Helena

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 28 Volante 1 Vista Posterior - Distribuidora de Carnes Santa Helena

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 29 Imán para nevera - Distribuidora de Carnes Santa Helena

Fuente: Elaboración propia

11. ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD

Dentro de los costos establecidos para Santa Helena, se tiene definido un porcentaje del 3% del valor total de las ventas para utilizarlos en las diferentes estrategias de publicidad y mercadeo dirigidas a nuestros clientes con el fin de posicionar nuestra marca y fidelizar a nuestros clientes de manera efectiva.

Para lograr nuestro objetivo tenemos planeado utilizar elementos como pantallas LED informativas puestas dentro del establecimiento, volantes con promociones o información importante para compartir, distribución de imanes con el logo de Santa Helena en cada puerta de los hogares cerca al punto de distribución. En cuanto a la imagen del establecimiento ésta tendrá decoración con cuadros llamativos del producto, en la fachada el logo de la compañía, junto con información relevante a destacar.

Dentro de las estrategias tomadas por la alta gerencia está las siguientes:

11.1. La publicidad del Producto

Consiste en comunicarles a los clientes las características y beneficios del producto, se realiza por medio de pantallas puestas en el establecimiento, la idea es realizar diferentes videos comunicando las propiedades nutricionales del producto y posibles menús que se puedan realizar con un determinado corte de carne. Como complemento adicional a esto también se quiere que por medio de estas pantallas se incentive a los clientes a consumir un producto de baja rotación

apoyándonos en recetas hechas con este producto, acompañando el video con un texto en la parte inferior por ejemplo como; “No lo piense más, prepare unas Alitas de pollo en marinada turca” que provoque la acción inmediata del cliente de comprar el producto que aparece en el video.

Objetivos:

- Describir las características y beneficios del producto.
- Sugerir nuevas maneras de consumir el producto por medio de recetas.

11.2. La Publicidad Institucional

Vamos a promocionar nuestra marca por medio de actividades en beneficio de la sociedad, donaremos en algunas ocasiones productos a comedores comunitarios o fundaciones que requieran ayuda para alimentación de sus integrantes. Por otra parte por medio de la base de datos que día a día alimentamos tendremos información relevante y puntual de nuestros clientes, como por ejemplo de la fecha de sus cumpleaños, buscamos que ese día se le entrega a manera de obsequio algún elemento de Merchandising diferente a los tradicionales de nuestra marca, por ejemplo un delantal con el logo corporativo de Santa Helena.

Objetivos:

- Posicionar la marca Santa Helena.

- Fidelizar al cliente por medio de la entrega de detalles que les sean de utilidad en sus labores culinarias.

11.3. Promociones

El cliente registrado en la base de datos de Santa Helena, tendrá los beneficios ofrecidos por la compañía, consiste en que por medio de la compra de algún producto este reciba puntos que serán redimibles en productos de cocina como por ejemplo ollas a presión, hornos microondas, cubiertos, batidoras entre otras opciones. De manera más específica la actividad consiste en darle un punto a cada cliente por cada \$6.000 pesos en valor de carne sin importar si es de res, cerdo o pollo, día a día estos puntos se irán acumulando hasta que complete la cantidad de puntos que necesita el cliente para cambiarlos por el premio que desee, cada premio tiene una cantidad de puntos diferentes (definida en el catálogo de premios), y depende del cliente precisar el momento de utilizar sus puntos para reclamar el producto que desee.

Objetivos:

- Fidelizar a nuestros clientes para tener como resultado un alto nivel de pos compra.
- Ingresar la mayor cantidad de clientes a la base de datos con el fin de analizarla y poder realizar estrategias de post consumo que nos permitan ofrecer nuevas y mejores alternativas.

11.4. Plan de Marketing

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADORES DE GESTIÓN	TIEMPO DE ENTREGA / EJECUCIÓN
Posicionar a la Distribuidora de Carnes Santa Helena como la mejor opción de los consumidores en la UPZ Castilla	Estrategias De Mercadeo	<p>Análisis del mercado (comportamiento y tendencias del mercado)</p> <p>Análisis de la competencia (identificar ventajas, fortalezas y debilidades)</p> <p>Investigación de Mercados (recopilación y análisis de la información)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano • Recurso tecnológico • Recurso económico 	\$ 2.000.000	$Productividad = \frac{Cantidad\ de\ producto\ vendido}{30\ Días}$	6 meses
	Estrategia de segmentación	<p>De tipo geográfico identificando donde están ubicados los clientes (barrios)</p> <p>De tipo demográfico poder identificar como son los clientes (edad, genero, tamaño de la familia, ingresos, nivel socioeconómico, cultura)</p> <p>De tipo psicografico identificar que piensan (personalidad, estilo de vida, actitudes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano • Recurso tecnológico • Recurso económico • Diseño de encuesta 	\$ 1.000.000	$Participacion = \frac{Numero\ de\ clientes\ activos}{Numero\ de\ clientes\ potenciales}$	1 año
	Estrategia de posicionamiento	<p>Atributos específicos del producto definir una imagen corporativa que identifique nuestra compañía y nuestros productos.</p> <p>Las necesidades que satisface o beneficios que ofrece comunicar y mostrar los beneficios y ventajas que tienen los productos de forma dinámica e interactiva</p> <p>Comparación con la competencia factores diferenciadores (calidad, servicio, producto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano • Recurso tecnológico • Recurso económico 	\$ 1.000.000	$Posicionamiento = \frac{Numero\ de\ Clientes\ Atendidos}{Numero\ de\ Clientes\ Satisfechos}$	1 año

	Estrategia de fidelización	<p>Estructura de Programa como le voy a llegar a mis clientes, como le voy a contar de nuestro programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Face to face • Correos directos (enfocado más a clientes corporativos) • Página de internet <p>Que debo hacer para identificar a los integrantes de mi programa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro del cliente (esto nos ayuda a identificar quienes están interesados y a estos les podemos enviar toda clase de información para motivar la compra) generar un espacio en nuestra página de internet para hacer el registro y tener un control de este. <p>Formulario: Datos e información relevante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del contacto • Correo electrónico • Teléfono de contacto • Dirección <p>Control de puntos: Cada vez que se realice una compra, se envía a un correo electrónico el número de la factura y los puntos que lleva o también se puede generar un registro manual.</p> <p>Entrega de beneficios: Se establecerán las fechas para redimir.</p> <p>El cliente que quiera redimir sus puntos tendrá un plazo de 15 días para manifestarlo en el punto de venta.</p> <p>Los premios tienen que ser muy llamativos para incentivar la compra del cliente, tienen que generar un interés para recaudar puntos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano • Recurso tecnológico • Recurso económico 	\$ 20.000.000	$Fidelizacion = \frac{Numero\ de\ clientes\ mes\ actual}{Numero\ de\ clientes\ mes\ anterior}$	1 año
	Estrategia de promoción y comunicación	<p>Diseño de sitio web</p> <p>Punto de degustación</p> <p>Material POP</p> <p>Tarjetas de presentación</p> <p>Asistencia a eventos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano • Recurso tecnológico • Recurso económico 	\$ 3.352.000	$Efectividad\ publicidad = \frac{Inversion\ Publicidad}{Recuperacion\ de\ la\ inversion}$	1 año

Tabla 5 - Plan de Marketing

Fuente: Elaboración propia

11.5. Canales de Distribución

Como se sabe un canal de distribución es el camino, circuito o ruta para poner a disposición de un cliente o grupo de ellos, ciertos bienes y servicios que requieran, para nuestro caso de estudio pretendemos desarrollar inicialmente el canal de distribución indirecto que recibe esta denominación debido a que entre el productor del bien o servicio y el consumidor se presenta un intermediario, dentro de las clasificaciones internas del canal de distribución indirecto nuestro objeto social encaja en el CANAL CORTO que está constituido por dos peldaños, por ello cuenta con sólo un mediador entre el productor y el consumidor final.

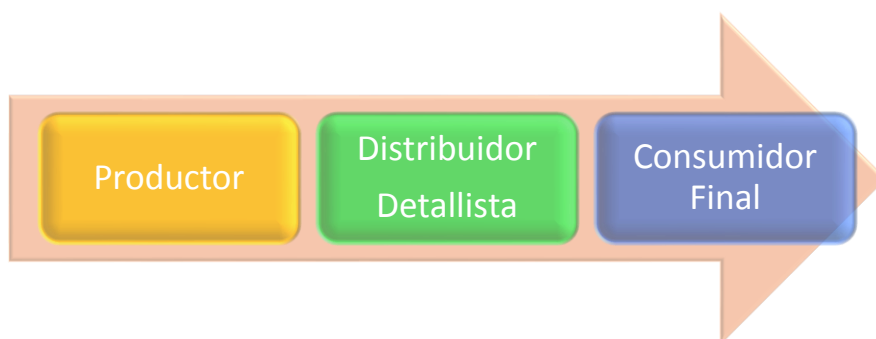


Ilustración 30 - Canal de Distribución - Distribuidora de Carnes Santa Helena

Fuente: Elaboración propia

11.6. Proceso del servicio

PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL PUNTO DE DISTRIBUCIÓN		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO EN SEGUNDOS
TIEMPO DEL PEDIDO	Darle la bienvenida al Cliente	6
	Tomar la orden / Aconsejar al cliente	60
	Re direcciona la cliente al producto	5
	Confirma el Pedido	30

TIEMPO DE PREPARACIÓN	Alista las herramientas de trabajo	6
	selecciona el producto ó realiza el corte	40
	Pesa el producto	6
	Confirma el peso con el cliente que sea de su agrado.	30
	Imprime etiqueta y empaca el producto pegándole a la bolsa el sticker.	7
	Redirecciona al cliente a la caja.	5
	lleve el producto a caja	5
TIEMPO DE PAGO	Salude al cliente.	5
	Pregunte el # de cedula y regístrelo.	30
	Registre el producto e infórmele al cliente el precio	5
	Devolver el cambio.	4
	Entregar el recibo.	2
	Agradecer al cliente y despedirlo	4

Tabla 6 - Proceso del Servicio

Fuente: Elaboración propia

12. ESTUDIO TÉCNICO

12.1. Tamaño de la empresa

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

Según lo definido por BANCOLDEX se clasifica como microempresa aquella unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados. (Según la ley 590 de julio 10 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004).

De acuerdo a los Activos Totales que necesitaríamos para nuestro proyecto estimamos que nos encontraríamos en la categoría de Microempresa ya que nuestros activos totales medido en número de SMMLV no superan los 500 y nuestro equipo de colaboradores se encuentra en 3 personas.

12.2. Costos Administrativos

Como se sabe los costos administrativos son los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones y manejos de una empresa, para el correcto desarrollo de nuestra actividad comercial se tienen previsto los siguientes costos administrativos teniendo en cuenta el personal que se requiere para arrancar el proyecto

COSTOS ADMINISTRATIVOS			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	TOTAL AÑO
ADMINISTRADOR	12	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
CONTADOR	12	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
GERENTE GENERAL	12	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
GERENTE DE INNOVACIÓN	12	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
TOTAL		\$ 7.400.000	\$ 88.800.000

Tabla 7 - Costos Administrativos

Fuente: Elaboración propia

13. ESTUDIO LEGAL

13.1. Tipo de empresa

Teniendo en cuenta el tipo de empresa y la naturaleza del negocio que se pretende desarrollar y luego de revisar las diferentes alternativas de asociación empresarial existentes consideramos que la opción más viable es la constitución de una sociedad por acciones simplificadas pues ésta nos ofrece más flexibilidad a la hora de crear una empresa. Esta modalidad de asociación empresarial permite a los emprendedores simplificar trámites y comenzar sus proyectos con un bajo presupuesto. Por ejemplo, las SAS no necesitan revisor fiscal y pueden ser personas naturales o jurídicas.

Algunas de las ventajas y beneficios que ofrece la constitución de una SAS se describen a continuación:

Los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad. Es posible, por ejemplo, contar con estatutos flexibles que se adapten a las condiciones y a los requerimientos de cada empresario.

- La creación de la empresa es más fácil. Una SAS se puede crear mediante documento privado, lo cual le ahorra a la empresa tiempo y dinero. La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes. La empresa puede beneficiarse de la limitación de la responsabilidad de sus socios, sin tener que poseer la pesada estructura de una sociedad anónima.

- Las acciones pueden ser de distintas clases y series. Pueden ser acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo o acciones de pago. Es importante aclarar que las acciones de las SAS no pueden negociarse en bolsa.
- No se requiere establecer una duración determinada. La empresa reduce costos, ya que no tiene que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria esté próximo a caducar.
- El objeto social puede ser indeterminado. Las personas que vayan a contratar con la SAS, no tienen que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que la conforman para ver si la entidad tiene la capacidad para desarrollar determinada transacción.
- El pago de capital puede diferirse hasta por dos años. Esto da a los socios recursos para obtener el capital necesario para el pago de las acciones. La sociedad puede establecer libremente las condiciones en que se realice el pago.
- Por regla general no exige revisor fiscal. La SAS solo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, sean o excedan el equivalente a tres mil salarios mínimos.

- Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales. Existe la posibilidad de pactar un mayor poder de voto en los estatutos sociales o de prohibir la negociación de acciones por un plazo de hasta 10 años.
- Mayor facilidad en la operación y administración. Los accionistas pueden renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión de socios o reunirse por fuera del domicilio social. La SAS no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.
- El trámite de liquidación es más ágil. No se requiere adelantar el trámite de aprobación de inventario ante la Superintendencia de Sociedades.
- Documentos de constitución

13.2. ¿Cómo se constituye una SAS?

La creación de la SAS se hace por medio de un documento privado, que debe autenticarse por quienes participan en su suscripción e inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Los tres pasos para lograr su creación son:

1. Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento debe incluir: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificadas); el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades.
2. Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución. La autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio.
3. Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.

14. CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación, logramos determinar que si es viable la creación del establecimiento propuesto en el presente documento, si se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- La apertura de un punto de venta de productos cárnicos asociada a un alto componente innovador puede aumentar las posibilidades de éxito debido a que el conjunto de herramientas o mecanismos utilizados para su creación generan en el consumidor la completa satisfacción de sus necesidades.
- No basta solo con concentrar los esfuerzos de mercadeo en la venta al detal, se debe buscar ser una solución para el mercado institucional que permita abarcar más mercado.
- Se deben buscar alternativas que de alguna manera presenten al cliente una evolución en la manera en la que se adquieren este tipo de productos, en la actualidad predominan las buenas exhibiciones y el concepto “boutique” que es vanguardista además de revolucionario e innovador.
- El establecimiento y estructuración de un punto de venta de productos cárnicos demuestra ser un negocio viable y sostenible en el tiempo, luego de los análisis

realizados en el trabajo planteado se evidencia que tomando las medidas necesarias y acertadas se puede obtener un margen de utilidad del 30%.

- La formalización empresarial garantiza recibir beneficios que de ser bien aprovechados pueden generar ventajas competitivas en el sector y el establecimiento de una red de contactos más sólida que puede crecer constantemente.
- La calidad del producto, la buena higiene dentro del establecimiento y el buen servicio hace que el precio del producto entre a un segundo plano para la decisión de compra del cliente, muchos clientes manifiestan que el precio no es lo más importante si las variables (calidad y atención) son correctamente manejadas.
- De acuerdo al análisis e investigación realizada a los establecimientos es notorio que si se pueden llevar procesos o estrategias para no generar desperdicio o reducirlo en lo máximo posible de productos que se convierten en gastos que afecta a la utilidad del negocio, lo ideal es que mediante un correcto análisis de manejo y rotación de inventarios se logre reutilizar los productos de bajo consumo generando "nuevos productos" que sean aptos para el consumo de los clientes.

15. RECOMENDACIONES

Mediante el proceso de ejecución del trabajo de grado se evaluaron varios aspectos que quizás puedan influir a que la idea de negocio sea mucho más eficiente y efectiva, con el fin de que los puntos de venta perduren en el tiempo para el desarrollo económico de la empresa y de sus socios.

A continuación se presenta un listado de las recomendaciones para que sean tenidas en cuenta y aplicadas a la idea de negocio propuesta.

1. Pasar de la idea de negocio tradicional a un negocio innovador mediante procesos de producción y comercialización estandarizados que contribuyan al mejoramiento continuo. Procesos de producción como desposte, almacenamiento, empackado entre otros, y para los procesos de comercialización como el servicio al cliente, la venta, la post venta entre otros.

Beneficios:

- Prestarle al cliente el mejor servicio y los productos de calidad con los mejores tratamientos siempre de la misma manera.
- Tener un orden y control de todos los procesos que se realizan desde que llega el producto para alistamiento hasta que el cliente realiza la post compra.

- Poder licitar como proveedores de empresas ya que comúnmente éstas solicitan que los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa se encuentren documentados.
2. Utilizar estrategias de fidelización que no sean comunes en el mercado cárnico, actualmente son empleadas estrategias en las cuales intervienen y son fundamentales las variables de precio y producto, se recomienda emplear estrategias que llamen mucho más la atención del cliente, fijar y resaltar los beneficios que obtienen los clientes, estrategias como la premiación de la compra constante mediante la redención de puntos que son transferibles por premios que tienen relación con el producto, como los talleres de cocina, utensilios de cocina, electrodomésticos entre otros.

Beneficios:

- Fidelización de los clientes mediante la posible post compra.
 - Aumentar las ventas por el voz a voz de los clientes actuales de los beneficios dados por el establecimiento.
3. Se recomienda ingresar al mercado institucional, ya con procesos documentados se puede competir para generar ventas por este canal.

Beneficios:

- Aumento de ventas que pueden duplicar las generadas por la venta al detal.
 - Crecimiento de infraestructura y mano de obra.
 - Capacidad de expansión de santa helena a nivel nacional.
 - Aumentar la experiencia en el sector cárnico.
4. Se recomienda generar un listado de actividades mensual teniendo como fin crear trafico continuo en el punto de venta, buscar que cada mes las actividades sean diferentes y que el cliente sienta que no se hace “siempre lo mismo”.
 5. Realizar degustaciones de manera continua con los productos de baja rotación en el establecimiento para que el cliente se sienta identificado, capacitado y estimulado a realizar estas recetas.
 6. Realizar una búsqueda continua de proveedores que generen más independencia a la hora de buscar quien entrega un determinado producto, no se puede depender solo de un proveedor ya que puede ser prejudicial en algún momento.

ANEXO No. 1 – MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDA A

ESTABLECIMIENTOS SIMILARES

- Califique de 1 a 10 señalando con una X según su importancia:

Pregunta No. 1: De las siguientes características para usted cual es la más importante al momento de realizar una compra en una carnicería:

Presentación personal de los empleados

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Organización, distribución y presentación de los productos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Limpieza del establecimiento

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Atención prestada por los empleados

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Conocimiento de los empleados sobre las cualidades de los productos para ofrecer alternativas a los clientes

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- Señale con una X

Pregunta No. 2: Con qué frecuencia usted visita un establecimiento de venta de carnes

	Una a dos veces a la semana
	Tres a cinco veces a la semana
	Seis a siete veces a la semana
	Más de siete veces a la semana

Pregunta No. 3: Que tipo de carne consume con más frecuencia

	Carne de res
	Carne de pollo
	Carne de cerdo
	Otro tipo de carne

Pregunta No. 4: De la siguiente lista que tipo de corte, presa o sección del animal es su preferida (puede seleccionar varias opciones)

CARNE DE RES	CARNE DE POLLO	CARNE DE CERDO	OTRO TIPO DE CARNE
Paletero interno	Pechuga	Bota de pierna	
Pecho	Cuadro o Muslo	Brazo	
Paletero	Pierna o Colombina	Brazuelo	
Bola de brazo	Alas	Cabeza de lomo	
Costillas	Menudencias	Cadera	
Lomo de agujas	Rabadilla	Centro de pierna	
Cogote y murillo		Chuleta	
Lomo fino		Cochinillo	
Punta de Anca		Codito	
Lomo ancho		Costillas	

<input type="checkbox"/>	Sobrebarriga	<input type="checkbox"/>	Espinazo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Colita de cadera	<input type="checkbox"/>	Lomo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Bola de pierna	<input type="checkbox"/>	Molida	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Cadera	<input type="checkbox"/>	Muchacho de Pierna	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Bota	<input type="checkbox"/>	Ossobuco	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Centro de pierna	<input type="checkbox"/>	Pezuña	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Muchacho	<input type="checkbox"/>	Lagarto de pierna	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Lagarto de pierna	<input type="checkbox"/>	Solomito	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Cebo	<input type="checkbox"/>	Tocino	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Molida	<input type="checkbox"/>	Tocino Barrigero	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Tocino Papada	<input type="checkbox"/>

Pregunta No. 5: Que cantidad de recursos económicos destina usted para la compra de carne semanalmente:

<input type="checkbox"/>	De 10.000 a 20.000 pesos
<input type="checkbox"/>	De 30.000 a 50.000 pesos
<input type="checkbox"/>	De 60.000 a 90.000 pesos
<input type="checkbox"/>	Más de 100.000 pesos

Pregunta No. 6: Generalmente en que horario realiza usted la compra de productos cárnicos.

<input type="checkbox"/>	Entre las 6:00 a.m. y las 10:00 a.m.
<input type="checkbox"/>	Entre las 10:00 a.m. y la 1:00 p.m.
<input type="checkbox"/>	Entre la 1:00 p.m. y las 4:00 p.m.
<input type="checkbox"/>	Entre las 4:00 p.m. y las 9:00 p.m.

Pregunta No. 7: Si su punto de venta preferencial de productos cárnicos quisiera tener una atención con usted por ser uno de sus mejores clientes ¿de las siguientes opciones cual valoraría más como un incentivo por sus compras?

<input type="checkbox"/>	Cursos de cocina
<input type="checkbox"/>	Mobiliario para su cocina
<input type="checkbox"/>	Anchetas
<input type="checkbox"/>	Bonos de descuento
<input type="checkbox"/>	Bonos obsequio

Pregunta No. 8: ¿Dónde realiza regularmente la compra de productos cárnicos?

<input type="checkbox"/>	Plaza de Mercado
<input type="checkbox"/>	Tienda de barrio
<input type="checkbox"/>	Supermercado
<input type="checkbox"/>	Carnicería
<input type="checkbox"/>	Otro

Pregunta No. 9: ¿Cuántas personas componen su núcleo familiar?

<input type="checkbox"/>	Entre 1 y 2
<input type="checkbox"/>	Entre 3 y 4
<input type="checkbox"/>	Entre 5 y 6
<input type="checkbox"/>	Más de 6
<input type="checkbox"/>	Otro

ANEXO No. 2 – MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDA A

ESTABLECIMIENTOS SIMILARES

Pregunta No. 1: De la siguiente lista ¿Qué tipo de ventajas considera usted le otorga comercializar altos volúmenes de carne?

<input type="checkbox"/>	Ventajas en costo (debido a que su proveedor le otorga algún beneficio)
<input type="checkbox"/>	Ventajas en costo (a mayor cantidad de compra menor el precio de compra)
<input type="checkbox"/>	Ventajas de ajustar el precio al cliente, para generar más ganancias.
<input type="checkbox"/>	Ventajas de logística, ya que se tiene la capacidad de cubrir los costos de operación y distribución del producto.

Pregunta No. 2: De la siguiente lista ¿Qué aspectos de la competencia considera usted pueden convertirse en una amenaza para su empresa?

<input type="checkbox"/>	Reducción en el precio del producto.
<input type="checkbox"/>	Apertura de un establecimiento cercano a su punto de negocio.
<input type="checkbox"/>	Formas de pago.
<input type="checkbox"/>	Distribución Puerta a Puerta.

Pregunta No. 3: De la siguiente lista ¿Qué método utilizaría para captura de más clientes?

<input type="checkbox"/>	Reducción de precio
<input type="checkbox"/>	Realizar perifoneo, volanteo y demás métodos para hacerle saber a los clientes sobre el establecimiento.
<input type="checkbox"/>	Respuesta más Rápida por parte de sus colaboradores hacia el cliente.
<input type="checkbox"/>	Introducir más productos diferentes a los que comercializa.

Pregunta No. 4: ¿De cuántos proveedores depende su negocio?,

<input type="checkbox"/>	Entre 1 y 3 proveedores
<input type="checkbox"/>	Entre 4 y 6 proveedores
<input type="checkbox"/>	Entre 7 y 9 proveedores
<input type="checkbox"/>	Entre 10 y 12 proveedores

¿Qué tanto Influye el precio y servicio al momento en el que el cliente realiza la compra?

	Muy alta
	Alta
	Media
	Baja

Pregunta No. 5: ¿Cuántos clientes atienden a la semana de lunes a domingo?

	De 100 a 200
	De 200 a 400
	De 400 a 600
	Más de 600

Pregunta No. 6: De la siguiente lista ¿Qué variables considera usted determinan el precio de los productos que comercializa?

	La Competencia
	El clima
	El alza de precios por parte de los Proveedores
	La Falta de Producto para comercializar

ANEXO No. 3 – MODELO MATEMÁTICO

	KILO	LIBRA	UTILIDAD	UNIDADES RES	COSTO TOTAL	VENTAS TOTAL	GANANCIA TOTAL
PESO DEL ANIMAL	2400	4800	21%	4	\$ 20.887.968,00	\$ 25.274.441,28	\$ 4.386.473

SE ESTIMAN 600 KILOS POR CADA RES

CORTES DELANTEROS									
TIPO	CORTE	PARTE	%	LIBRA	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA POR LIBRA AL PUBLICO	TOTAL DE VENTA AL PUBLICO	GANANCIA
NORMAL	paletero interno	espaldillas	3,71%	178,20	\$ 4.160	\$ 741.312	\$ 5.033,60	\$ 896.987,52	\$ 155.675,52
NORMAL	PECHO	pecho	5,25%	252,00	\$ 4.800	\$ 1.209.600	\$ 5.808	\$ 1.463.616,00	\$ 254.016,00
NORMAL	paletero	espaldillas	2,48%	118,80	\$ 4.240	\$ 503.712	\$ 5.130	\$ 609.491,52	\$ 105.779,52
NORMAL	BOLA DE BRAZO	canillas	4,50%	216,00	\$ 4.800	\$ 1.036.800	\$ 5.808	\$ 1.254.528,00	\$ 217.728,00
NORMAL	Costillas	costillar	9,50%	456,00	\$ 4.000	\$ 1.824.000	\$ 4.840	\$ 2.207.040,00	\$ 383.040,00
NORMAL	Lomo de agujas	omoplato	7,00%	336,00	\$ 4.400	\$ 1.478.400	\$ 5.324	\$ 1.788.864,00	\$ 310.464,00
MOLIDA	cogote y murillo	delanteros	18,56%	891,00	\$ 3.200	\$ 2.851.200	\$ 3.872	\$ 3.449.952,00	\$ 598.752,00

CORTES TRASEROS										
TIPO	CORTE	PARTE	%	LIBRA	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA POR LIBRA AL PUBLICO	TOTAL DE VENTA AL PUBLICO	GANANCIA	
FINO	lomo fino	lomos	16,02%	768,96	\$ 5.200	\$ 3.998.592	\$ 6.292	\$ 4.838.296,32	\$ 839.704,32	
FINO	Punta de Anca	piernas y caderas	0,83%	39,90	\$ 5.600	\$ 223.440	\$ 6.776	\$ 270.362,40	\$ 46.922,40	
NORMAL	Lomo Ancho	lomos	1,78%	85,44	\$ 4.800	\$ 410.112	\$ 5.808	\$ 496.235,52	\$ 86.123,52	
NORMAL	Sobre Barriga	piernas y caderas	4,75%	228,00	\$ 5.200	\$ 1.185.600	\$ 6.292	\$ 1.434.576,00	\$ 248.976,00	
NORMAL	Colita de Cadera	piernas y caderas	2,97%	142,50	\$ 4.000	\$ 570.000	\$ 4.840	\$ 689.700,00	\$ 119.700,00	
NORMAL	Bola de pierna	piernas y caderas	3,68%	176,70	\$ 4.800	\$ 848.160	\$ 5.808	\$ 1.026.273,60	\$ 178.113,60	
NORMAL	Cadera	piernas y caderas	4,63%	222,30	\$ 4.800	\$ 1.067.040	\$ 5.808	\$ 1.291.118,40	\$ 224.078,40	
NORMAL	bota	piernas y caderas	3,44%	165,30	\$ 4.000	\$ 661.200	\$ 4.840	\$ 800.052,00	\$ 138.852,00	
NORMAL	centro de pierna	piernas y caderas	3,21%	153,90	\$ 4.800	\$ 738.720	\$ 5.808	\$ 893.851,20	\$ 155.131,20	
NORMAL	Muchacho	piernas y caderas	1,78%	85,50	\$ 5.600	\$ 478.800	\$ 6.776	\$ 579.348,00	\$ 100.548,00	
NORMAL	Lagarto de pierna	piernas y caderas	3,21%	153,90	\$ 4.800	\$ 738.720	\$ 5.808	\$ 893.851,20	\$ 155.131,20	
NORMAL	sebo	Visceras	2,80%	134,40	\$ 2.400	\$ 322.560	\$ 2.904	\$ 390.297,60	\$ 67.737,60	
					TOTAL	\$ 20.887.968,00	\$	103.576,00	\$ 25.274.441,28	\$ 4.386.473,28

	KILO	LIBRA	UTILIDAD	UNIDADES CERDO	COSTO TOTAL	VENTAS TOTAL	GANANCIA TOTAL
PESO DEL ANIMAL	100	200	21%	2	\$ 849.120,00	\$ 1.027.435,20	\$ 178.315

SE ESTIMAN 50 KILOS POR CADA CERDO

CORTES									
TIPO	CORTE	PARTE	%	LIBRA	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA POR LIBRA AL PUBLICO	TOTAL DE VENTA AL PUBLICO	GANANCIA
Normal	CABEZA DE LOMO	lomos	4,50%	9,00	\$ 4.160	\$ 37.440	\$ 5.034	\$ 45.302,40	\$ 7.862,40
Fino	LOMO	lomos	5,00%	10,00	\$ 4.800	\$ 48.000	\$ 5.808	\$ 58.080,00	\$ 10.080,00
Normal	CHULETA	piernas y caderas	5,00%	10,00	\$ 4.240	\$ 42.400	\$ 5.130	\$ 51.304,00	\$ 9.904,00
Normal	CENTRO DE PIERNA	piernas y caderas	5,00%	10,00	\$ 4.800	\$ 48.000	\$ 5.808	\$ 58.080,00	\$ 10.080,00
Normal	BOLA DE PIERNA	piernas y caderas	5,00%	10,00	\$ 4.000	\$ 40.000	\$ 4.840	\$ 48.400,00	\$ 8.400,00
Normal	BOTA DE PIERNA	piernas y caderas	5,00%	10,00	\$ 4.400	\$ 44.000	\$ 5.324	\$ 53.240,00	\$ 9.240,00
Normal	MUCHACHO	piernas y caderas	4,00%	8,00	\$ 3.200	\$ 25.600	\$ 3.872	\$ 30.976,00	\$ 5.376,00

CORTES TRASEROS									
TIPO	CORTE	PARTE	%	LIBRA	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA POR LIBRA AL PUBLICO	TOTAL DE VENTA AL PUBLICO	GANANCIA
Normal	LAGARTO DE PIERNA	piernas y caderas	6,50%	13,00	\$ 5.200	\$ 67.600	\$ 6.292	\$ 81.796,00	\$ 14.196,00
Normal	CADERA	piernas y caderas	4,50%	9,00	\$ 5.600	\$ 50.400	\$ 6.776	\$ 60.984,00	\$ 10.584,00
Normal	TOCINO	tocino	2,00%	4,00	\$ 4.800	\$ 19.200	\$ 5.808	\$ 23.232,00	\$ 4.032,00
Normal	TOCINO BARRIGUERO	tocino	0,70%	1,40	\$ 5.200	\$ 7.280	\$ 6.292	\$ 8.808,80	\$ 1.528,80
Normal	TOCINO PAPADA	tocino	0,50%	1,00	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.840	\$ 4.840,00	\$ 840,00
Normal	COSTILLA	costillar	12,00%	24,00	\$ 4.800	\$ 115.200	\$ 5.808	\$ 139.392,00	\$ 24.192,00
Normal	OSOBUOCO	piernas y caderas	2,30%	4,60	\$ 4.000	\$ 18.400	\$ 4.840	\$ 22.264,00	\$ 3.864,00
Normal	PESUÑA	canillas	2,00%	4,00	\$ 4.800	\$ 19.200	\$ 5.808	\$ 23.232,00	\$ 4.032,00
Normal	ESPINAZO	espinazo	6,50%	13,00	\$ 5.600	\$ 72.800	\$ 6.776	\$ 88.088,00	\$ 15.288,00
Normal	BRAZO	brazo	10,00%	20,00	\$ 4.800	\$ 96.000	\$ 5.808	\$ 116.160,00	\$ 20.160,00
Normal	BRAZUELO	brazo	8,00%	16,00	\$ 2.400	\$ 38.400	\$ 2.904	\$ 46.464,00	\$ 8.064,00
Normal	CODITO	canillas	2,00%	4,00	\$ 2.400	\$ 9.600	\$ 2.904	\$ 11.616,00	\$ 2.016,00
visceras	VISCERAS	visceras	7,00%	14,00	\$ 2.400	\$ 33.600	\$ 2.904	\$ 40.656,00	\$ 7.056,00
Normal	SOLOMITO	piernas y caderas	2,50%	5,00	\$ 2.400	\$ 12.000	\$ 2.904	\$ 14.520,00	\$ 2.520,00
					TOTAL	\$ 849.120,00	\$ 106.480,00	\$ 1.027.435,20	\$ 178.315,20

	KILO	LIBRA	UTILIDAD	UNIDADES POLLO	COSTO TOTAL	VENTAS TOTAL	GANANCIA TOTAL
PESO DEL ANIMAL	100	200	21%	50	\$ 806.600,00	\$ 975.986,00	\$ 138.986

SE ESTIMAN 2 KILOS POR CADA POLLO

CORTES POLLO									
TIPO	CORTE	PARTE	%	LIBRA	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA POR LIBRA AL PUBLICO	TOTAL DE VENTA AL PUBLICO	GANANCIA
VISCERAS	PESCUEZO	VISCERAS	3,00%	6,00	\$ 2.000	\$ 12.000	\$ 2.420	\$ 14.520,00	\$ 2.520,00
FINO	FILETE PEJEREY	LOMO	3,00%	6,00	\$ 4.800	\$ 28.800	\$ 5.808	\$ 34.848,00	\$ 6.048,00
FINO	PECHUGA	LOMO	30,00%	60,00	\$ 4.240	\$ 254.400	\$ 5.130	\$ 307.824,00	\$ 53.424,00
NORMAL	ALA	ALA	10,00%	20,00	\$ 3.500	\$ 70.000	\$ 4.235	\$ 84.700,00	\$ 14.700,00
FINO	MUSLO	PIERNA PERNIL	14,50%	29,00	\$ 4.000	\$ 116.000	\$ 4.840	\$ 140.360,00	\$ 24.360,00
FINO	CUADRO	PIERNA PERNIL	13,50%	27,00	\$ 4.400	\$ 118.800	\$ 5.324	\$ 143.748,00	\$ 24.948,00
NORMAL	RABADILLA	CADERAS	10,00%	20,00	\$ 5.000	\$ 100.000	\$ 6.050	\$ 121.000,00	\$ 21.000,00
NORMAL	ESPINAZO	CADERAS	7,00%	14,00	\$ 4.000	\$ 56.000	\$ 4.840	\$ 67.760,00	\$ 11.760,00
VISCERAS	VISCERAS	VISCERAS	5,00%	10,00	\$ 2.500	\$ 25.000	\$ 3.025	\$ 30.250,00	\$ 5.250,00
VISCERAS	PATAS	VISCERAS	4,00%	8,00	\$ 3.200	\$ 25.600	\$ 3.872	\$ 30.976,00	\$ 5.376,00
					TOTAL	\$ 806.600,00	\$	45.544,40	\$ 975.986,00

ANEXO No. 3 – CATALOGO DE PREMIOS

CATALOGO DE PREMIOS DISTRIBUIDORA DE CARNES SANTA HELENA



PRODUCTO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
	Olla a Presión IMUSA 7L SafePlus Control	3 Sistemas de seguridad: 3 Sistemas de seguridad de olla a presión SAFEPLUS. Doble válvula de seguridad + sistema SAFEPLUS. Mango reforzado: Fijación ultrasensible para un agarre más seguro. Sistema de seguridad SAFEPLUS: El exceso de presión se libera por el empaque que se mueve hacia los 2 hendiduras laterales de la tapa, liberando la presión interna.	666
	Batería de ollas Antiadherente OSTER 7 Piezas	Batería de ollas con interior tiadherente. Cuenta con 2.0mm de espesor. Tiene exterior con doble capa de pintura	499
	Set de Cubiertos OSTER Color 20 Piezas	Cubiertos fabricados en acero inoxidable. Tenedor 5 piezas. Cuchillo 5 piezas. Cuchara 5 piezas. Cucharita 5 piezas.	277
	Juego de Ollas IMUSA 8 Piezas	<ul style="list-style-type: none"> • Antiadherente • Tapas de vidrio 	433
	Horno Microondas WHIRLPOOL WMS07ZDHS	Los microondas no requieren de una instalación o de accesorios, las únicas recomendaciones es que, tenga una toma eléctrica directa con polo a tierra y que se verifiquen las condiciones de uso según el manual del usuario.	861
	Plancha OSTER vapor 5802	Base de aluminio pulido. <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Autolimpieza. • 1200 watts de Potencia. • Válvula de vapor removible para facilitar la limpieza. • Niveles de vapor y temperatura variables para diferentes tipos de telas. 	194
	Bicicleta New Sport Aro 26 pulgadasMilan	Marco hecho en acero. Frenos en V tipo Cantilever LHR. Tenedor hecho en acero. Aro de 26 pulgadas. Cambios MTB de 18 velocidades. Galápago MTB negro y pedal MTB. Espiga negra MTB.	1199

16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Consultoría, C. N. (2006). *Estudio de Consumo* . Bogotá D.C. : Centro Nacional de Consultoría.
- Espinal , C. F., Martínez Covalada, H., Pinzón Ruiz , N., Peña Marín , Y., Acevedo Gaitan , X., Beltrán Lammoglia , L. S., y otros. (2006). *Observatorio Agrocadenas anuario 2005, Agroindustria y Competitividad, Estructura dinámica en Colombia 1992 - 2005*. Bogotá D.C. : Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural .
- Nubia, Q. N., & Pérez Martínez , E. (2000). La competitividad en algunas de las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de carnes rojas frescas en Santafé de Bogotá. En Q. N. Nubia, & E. Pérez Martínez, *La competitividad en algunas de las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de carnes rojas frescas en Santafé de Bogotá*. Bogotá D.C. : Universidad Externado de Colombia - Facultad de Administración de Empresas.
- Planeación, S. D. (2009). *Conociendo la localidad de Kennedy* . Bogotá D.C. : Secretaría Distrital de Planeación .
- Ribes, L. M. (2010). *Elisava TdD* . Recuperado el 19 de 05 de 2015, de Estrategias de marketing y requisitos de diseño del punto de venta: <http://tdd.elisava.net/coleccion/15/martinez-ribes-es>
- S.A., F. C. (21 de 06 de 2008). *Finas Carnes s.a.* Recuperado el 19 de 05 de 2015, de FINAS CARNES S.A.: <http://finascarnes.blogspot.com/2008/06/estudio-de-mercado.html>
- S.A.S, L. (19 de mayo de 2012). *Llanoaventura S.A.S.* Recuperado el 19 de 05 de 2015, de Llanoaventura S.A.S: <http://sisoyllanero.blogspot.com/2012/05/un-hato-llanero.html>
- Salomon, K. (1973). El desarrollo de la Ganadería en Colombia . En K. Salomon, *El desarrollo de la Ganadería en Colombia - 1950 - 1972* .
- Santana D., A., Camacho G., C., Estévez M. , L., Gutiérrez E., J., Gómez V., M., García G., G., y otros. (2009). *Competir e innovar, La ruta de la industria Bovina - Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena cárnica bovina en Colombia* . Bogotá D.C. : Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural .